

Schweizer Gemeinden und der interkommunale Finanzausgleich

*"Eine quantitative Untersuchung über die Zufriedenheit der
Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten mit und unter dem
interkommunalen Finanzausgleich sowie die entsprechende Rolle der
Führungsmodelle"*

Autor: Fabian Engler
14881718

Studiengang: Master of Science (MSc) in Business Administration (ZFH)
with a Specialization in Public and Nonprofit Management

Hauptbetreuung: Dr. Karin Brunner Schmid

Co-Betreuung: Dr. Christian Berger

Bemerkung: Schriftliche Arbeit verfasst an der School of Management and
Law, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

Winterthur, 13. Juni 2019

Management Summary

Die aus dem Föderalismus entstandene Finanzautonomie erlaubt es den Gemeinden, ihre Aufgaben eigenständig zu erfüllen und die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen über Steuern und Abgaben zu erlangen. Unterschiedliche Bedingungen bezüglich der Lage, Wirtschaftlichkeit oder Bevölkerungsstruktur, führen zu erheblichen Abweichungen der finanziellen Leistungsfähigkeit. Der interkommunale Finanzausgleich soll dabei zu ausgewogenen Verhältnissen führen. Studien über die subjektiven Ansichten der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten über den interkommunalen Finanzausgleich fehlen bis anhin gänzlich, weshalb diese Masterarbeit zur Füllung einer wissenschaftlichen Lücke beiträgt.

In dieser Masterarbeit wird einerseits der Einfluss des interkommunalen Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Finanzgeber- und Finanznehmerge Gemeinden und andererseits die individuelle Zufriedenheit mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs untersucht. Zudem wird überprüft, welche Rolle die entsprechenden Führungsmodelle in diesem Konstrukt einnehmen.

Die für diese Studie relevanten Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen werden mittels computergestützter Online-Umfrage quantitativ erhoben. Hierfür wird ein pragmatischer Fragebogen mit Kriterien aus den 26 verschiedenen Finanzausgleichsgesetzen sowie spezifischen beruflichen Erfahrungen erstellt. Die Repräsentativität dieser Vollerhebung wird durch die allgemeingültigen Kriterien sowie den Einbezug sämtlicher Sprachregionen gewährleistet.

Aus den 628 abgeschlossenen Umfragen gehen keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Arbeitszufriedenheit zwischen Finanzgeber- und Finanznehmerge Gemeinden hervor. Die Evidenz, dass die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Nehmerge Gemeinden bei Wegfall des interkommunalen Finanzausgleichs statistisch hoch signifikant unzufriedener wären, gekoppelt mit den zahlreichen Aussagen über den Einfluss des Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit, bekräftigt die Notwendigkeit und Relevanz dieses Ausgleichsinstruments. Zugleich können statistisch hoch signifikante Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs festgestellt werden. Die durchschnittliche Zufriedenheit hält sich allerdings deutlich in Grenzen und besonders im

französischsprachigen Raum ist erheblicher Überarbeitungsbedarf festzustellen. Die Führungsmodelle nehmen rein statistisch keine moderierende Rolle zwischen der Finanzkraft einer Gemeinde und der Arbeitszufriedenheit ein, stehen jedoch in einer von der Gemeindeführung nicht wahrgenommenen Dreiecksbeziehung zwischen Finanzkraft und Arbeitszufriedenheit. So wirkt sich das Führungsmodell einerseits direkt auf die Arbeitszufriedenheit aus, und führt, sofern es optimal auf die Gemeinde zugeschnitten ist, zu einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung. Je besser die öffentlichen Aufgaben erfüllt werden, desto höher ist auch die Zufriedenheit der Bevölkerung. Dies wirkt sich auch in Bezug auf die Public Service Motivation wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Eine effiziente und effektive Gemeindeführung kann den Finanzhaushalt der Gemeinde besser kontrollieren und auch optimieren, wodurch auch die Finanzkraft durch das Führungsmodell gewissermassen beeinflussbar ist. Gleichzeitig sorgt der Finanzausgleich zu einer erhöhten Grundzufriedenheit im gesamten Kanton und fördert ebenfalls die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben. Dieser Zusammenhang ist für zukünftige Organisationsentwicklungen sehr zentral und kann, bei dessen gezielten Mitberücksichtigung, sämtliche Aspekte eines Gemeinwesens optimieren.

Der Mehrwert dieser Arbeit liegt somit nicht nur in der Füllung einer wissenschaftlichen Lücke, sondern bietet zugleich die Möglichkeit, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wie auch des umfangreichen Datensatzes, ergänzende Untersuchungen durchzuführen und massgeschneiderte Lösungswege zu erarbeiten.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	i
Inhaltsverzeichnis	iii
Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	viii
Abkürzungsverzeichnis	viii
1. Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Ausgangslage und Ziel der Arbeit	1
1.3 Bedeutung und Relevanz der Fragestellung	2
1.4 Methodisches Vorgehen	3
2. Stand des Wissens	4
3. Theoretische Grundlage	6
3.1 Finanzausgleich	6
3.1.1 Nationaler Finanzausgleich	6
3.1.1.1 Ressourcenausgleich durch den Bund und die Kantone	7
3.1.1.2 Lastenausgleich durch den Bund	8
3.1.1.3 Härteausgleich	8
3.1.1.4 Nationaler Finanzausgleich in Zahlen	9
3.1.1.5 Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit	14
3.1.2 Kantonaler / Interkommunaler Finanzausgleich	15
3.1.2.1 Finanzausgleichsgesetze	15
3.1.2.2 Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit	19
3.1.2.3 Zahlungen an die Gemeinden	19
3.2 Führungsmodelle und die Rolle der Gemeindepräsidenten	23
3.2.1 Operatives Führungsmodell	25
3.2.2 Delegierten-Modell	26

3.2.3 Geschäftsleitungsmodell.....	27
3.2.4 Verwaltungsleiter-Modell.....	28
3.2.5 Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit	29
4. Forschungsfrage und Abgrenzungen.....	31
4.1 Fragestellung	32
4.2 Conceptual Framework.....	33
4.3 Hypothesen	35
4.4 Abgrenzung	36
5. Methodisches Vorgehen	37
5.1 Online-Umfrage auf kommunaler Ebene	37
5.1.1 Repräsentativität	37
5.1.2 Fragetypen und Skalierung.....	38
5.1.3 Mehrsprachigkeit.....	38
5.2 Fragebogen	39
5.2.1 Pretest	40
5.3 Auswertung der Ergebnisse mittels R-Commander	40
6. Resultate	41
6.1 Hypothesentest.....	44
6.1.1 Hypothese 1	44
6.1.2 Hypothese 2	45
6.1.3 Hypothese 3	46
6.1.4 Hypothese 4	48
6.1.5 Hypothese 5	49
7. Diskussion.....	53
7.1 Arbeitszufriedenheit unter dem interkommunalen Finanzausgleich	53
7.2 Zufriedenheit mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs	65
7.3 Die Rolle der Führungsmodelle.....	72

8. Kritische Würdigung	78
9. Schlussfolgerung und Implikationen	79
10. Limitationen und Ausblick	82
Literaturverzeichnis	83
Anhang I: Interkommunale Finanzausgleichsgesetze	90
Anhang II: Zahlungen an die Gemeinden.....	116
Anhang III: Mail an Gemeindepräsidenten/innen	125
Anhang IV: Datenschutzbestimmungen Fragebogen	126
Anhang V: Fragebogen.....	127
Anhang VI: Offene Antworten Frage 01_10	133
Anhang VII: Offene Antworten Frage 01_11	146
Anhang VIII: Offene Antworten Frage 02_09	157
Anhang IX: Offene Antworten Frage 02_10	162

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Finanzströme für das Jahr 2019	9
Abbildung 2: Zahlungen für den Ressourcenausgleich 2008 bis 2019 in CHF 1'000....	10
Abbildung 3: Zahlungen für den Ressourcenausgleich 2019 in CHF 1'000	12
Abbildung 4: Zahlungen für den Lastenausgleich 2019 in CHF 1'000	13
Abbildung 5: Zahlungen aus dem NFA 2019 in CHF 1'000	14
Abbildung 6: Aufteilung der Gemeinden in Beitragsklassen	21
Abbildung 7: Aufteilung der Gemeinden aus Finanzausgleichs-Geberkantonen	22
Abbildung 8: Aufteilung der Gemeinden aus Finanzausgleichs-Nehmerkantonen	22
Abbildung 9: Conceptual Framework	33
Abbildung 10: Allgemeine Übersicht zu den abgeschlossenen Umfragen	41
Abbildung 11: ANOVA Arbeitszufriedenheit und Finanzkraft	44
Abbildung 12: Least Significant Difference Test Hypothese 1.....	44
Abbildung 13: ANOVA Arbeitszufriedenheit und Kanton	45
Abbildung 14: Least Significant Difference Test Hypothese 2.....	46
Abbildung 15: ANOVA Zufriedenheit mit dem interkomm. FA Gemeinden	46
Abbildung 16: Boxplot Zufriedenheit mit dem interkomm. FA Gemeinden	47
Abbildung 17: Least Significant Difference Test Hypothese 3.....	47
Abbildung 18: ANOVA Zufriedenheit mit dem interkomm. FA Kantone	48
Abbildung 19: Least Significant Difference Test Hypothese 4.....	48
Abbildung 20: Absolute Verteilung der Führungsmodelle	49
Abbildung 21: Relative Verteilung der Führungsmodelle	49
Abbildung 22: Zweifaktorielle ANOVA mit Finanzkraft und Führungsmodellen	50
Abbildung 23: ANOVA über den Einfluss der Finanzkraft auf die Führungsmodelle..	50
Abbildung 24: Least Significant Difference Test Hypothese 5.....	50
Abbildung 25: Verwerfung Hypothese 5	51
Abbildung 26: ANOVA Druck und Finanzkraft	56
Abbildung 27: Boxplot Aussetzung von Druck durch den interkomm. FA.....	56
Abbildung 28: Least Significant Difference Test Druck.....	57
Abbildung 29: ANOVA Arbeitsbelastung und Finanzkraft	57
Abbildung 30: Least Significant Difference Test Arbeitsbelastung.....	58
Abbildung 31: Least Significant Difference Test Arbeitszufriedenheit mit FA	59
Abbildung 32: ANOVA Arbeitszufriedenheit ohne interkomm. Finanzausgleich	59

Abbildung 33: Boxplot Arbeitszufriedenheit ohne interkomm. Finanzausgleich.....	59
Abbildung 34: Least Significant Difference Test Arbeitszufriedenheit ohne FA.....	60
Abbildung 35: Boxplot Einfluss des Finanzausgleichs auf die Aufgabenerfüllung.....	62
Abbildung 36: Least Significant Difference Test Aufgabenerfüllung	62
Abbildung 37: Boxplot Erleichterung des Budgetprozesses durch interkomm. FA	63
Abbildung 38: Least Significant Difference Test Budgetprozess	64
Abbildung 39: ANOVA Zufriedenheit mit Berechnungskriterien der Steuerkraft	65
Abbildung 40: Least Significant Difference Test Berechnung Steuerkraft.....	66
Abbildung 41: ANOVA Grenzwert Ressourcenstärke.....	66
Abbildung 42: Least Significant Difference Test Grenzwert Ressourcenstärke	67
Abbildung 43: Least Significant Difference Test Grenzwert Beitragspflicht	67
Abbildung 44: Least Significant Difference Test Bemessung Beitragshöhe	68
Abbildung 45: ANOVA Kürzung von Beiträgen	68
Abbildung 46: Least Significant Difference Test Kürzung von Beiträgen	69
Abbildung 47: Gegenüberstellung Ressourcenausgleich und allg. Finanzausgleich	69
Abbildung 48: t-Test Ressourcenausgleich und Instrumente des Finanzausgleichs	70
Abbildung 49: ANOVA Revision interkommunaler Finanzausgleich.....	71
Abbildung 50: Least Significant Difference Test Zustimmung Revision	71
Abbildung 51: Absolute Verteilung der Führungsmodelle	72
Abbildung 52: ANOVA Führungsmodelle und Strategie der Gemeinde.....	73
Abbildung 53: Boxplot Führungsmodelle und Strategie der Gemeinde (FK).....	73
Abbildung 54: Least Significant Difference Test FM und Strategie Gemeinde (FK) ...	73
Abbildung 55: ANOVA Führungsmodelle und Strategie Gemeinde (FM)	74
Abbildung 56: Least Significant Difference Test FM und Strategie.....	74
Abbildung 57: Verteilung der Angaben je Führungsmodell (Strategie der Gemeinde). 75	
Abbildung 58: ANOVA Effizienz Führungsmodell.....	75
Abbildung 59: Least Significant Difference Test Effizienz FM	75
Abbildung 60: ANOVA Einfluss Führungsmodell auf Arbeitszufriedenheit	76
Abbildung 61: Least Significant Difference Test Arbeitszufriedenheit und FM	76
Abbildung 62: Zusammenhang Führungsmodelle und Arbeitszufriedenheit.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der kantonalen FAG	16
Tabelle 2: Verteilung der Gemeinden im interkommunalen Finanzausgleich	20
Tabelle 3: Operatives Führungsmodell - Eigene Darstellung	25
Tabelle 4: Delegierten-Modell - Eigene Darstellung	26
Tabelle 5: Geschäftsleitungsmodell - Eigene Darstellung	27
Tabelle 6: Verwaltungsleiter-Modell - Eigene Darstellung	28

Abkürzungsverzeichnis

NPM	New Public Management
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung
IKS	Internes Kontrollsystem
FA	Finanzausgleich
FiLaG	Bundesgesetz über den Finanz- und Lastenausgleich
FiLaV	Verordnung über den Finanz- und Lastenausgleich
NFA	Nationaler Finanzausgleich
FAG	Finanzausgleichsgesetz (kantonal)
GLA	Geografisch-topografischer Lastenausgleich
SLA	Soziodemografischer Lastenausgleich
IFAG	Interkommunales Finanzausgleichsgesetz
GIFA	Gesetz über den interkommunalen Finanzausgleich
PDF	Portable Document Format
z.B.	zum Beispiel
FM	Führungsmodell
FK	Finanzkraft
ANOVA	Analysis of Variance (Varianzanalyse)
LSD	Least Significant Difference Test

1. Einleitung

1.1 Motivation

Aus eigenen beruflichen Erfahrungen in der Privatwirtschaft, als Juniorberater für öffentliche Verwaltungen und Nonprofit-Organisationen bei der BDO AG in Zürich, wird häufig über Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit diskutiert. Begriffe wie Work-Life-Balance, Home-Office, flexible Arbeitszeiten, Ergonomie am Arbeitsplatz oder auch gesunde und ausgewogene Ernährung sind daher weit verbreitet.

Auch in öffentlichen Verwaltungen werden durch den Einzug des New Public Management (NPM) oder der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOV) Veränderungen in Bezug auf die internen Prozesse und eine effiziente und effektive Arbeitsweise herbeigeführt. Die Modernisierung des öffentlichen Dienstes durch einheitliche und transparente Rechnungslegungsmodelle oder auch die Einführung von neuen Controlling-Instrumenten wie beispielsweise dem Internen Kontrollsystem (IKS) erweitern die Verantwortungen und Kompetenzen innerhalb der Verwaltung. Gleichzeitig spielt die Zusammenarbeit zwischen operativer und strategischer Ebene eine zentrale Rolle, wodurch auch Organisationsentwicklungen in den letzten Jahren weitläufig an Bedeutung gewonnen haben. Neben den sich rasch ändernden Rahmenbedingungen darf jedoch auch der Blick auf die Finanzen nicht verloren gehen, wobei der interkommunale Finanzausgleich längst ins Zentrum der Interessen geraten ist.

1.2 Ausgangslage und Ziel der Arbeit

Aufgrund unterschiedlicher Lage, Wirtschaftlichkeit oder Bevölkerungsstruktur einer Gemeinde oder eines Kantons, können grosse Unterschiede in Bezug auf die finanzielle Leistungsfähigkeit entstehen. Um diese finanziellen Unterschiede auszugleichen, wurde im Jahr 2008 ein Finanzausgleichssystem auf nationaler wie auch auf kantonaler Ebene entwickelt und fortlaufend angepasst. Der interkommunale Finanzausgleich ist ein komplexes Konstrukt aus Berechnungen, welches durch den Föderalismus und der daraus entstehenden Autonomie in sämtlichen Kantonen unterschiedlich aufgebaut ist. Spezifische Empfindungen der Gemeindeführung über den Einfluss des interkommunalen Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit oder auch die subjektive Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs fehlen in der Theorie gänzlich.

Das Ziel dieser Arbeit ist zu untersuchen, ob es statistisch signifikante Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich zwischen Finanzausgleichs-Geber- und Finanzausgleichs-Nehmerge Gemeinden gibt und welche Rolle die entsprechenden Führungsmodelle (FM) einnehmen. Gleichzeitig liefert diese Arbeit individuelle Erkenntnisse, inwiefern der interkommunale Finanzausgleich die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten beeinflusst und welche Instrumente als positiv oder negativ wahrgenommen werden.

1.3 Bedeutung und Relevanz der Fragestellung

Die Tatsache, dass bis anhin noch keine Studien bezüglich den individuellen, subjektiven Ansichten der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten über die Zufriedenheit mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich durchgeführt wurden, lässt den Schluss zu, dass diese Masterarbeit eine wissenschaftliche Lücke füllt. Die Ergebnisse decken die Komplexität der Gemeindeführung auf und liefern bedeutende Erkenntnisse, inwiefern der interkommunale Finanzausgleich sowie die entsprechenden Führungsmodelle die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten beeinflusst und wie die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs wahrgenommen werden. Zusätzlich zur Beantwortung der Fragestellung, liefert der in dieser Arbeit gewonnene Datensatz eine optimale Basis für weiterführende Untersuchungen beispielsweise auf einzelne Kantone, auf die Gröszenstrukturen der Gemeinden oder betreffend dem Alter oder Geschlecht der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten. Gleichzeitig kann auch die Herausforderung mit den Führungsmodellen tiefgreifend untersucht und die entsprechenden Gemeinden spezifisch beraten und optimiert werden. Die entsprechenden Abgrenzungen basieren auf dem in Kapitel 4.2 vorgestellten Conceptual Framework und sind in Kapitel 4.4 aufgeführt.

1.4 Methodisches Vorgehen

Diese Masterarbeit besteht aus vier aufeinander aufbauenden Hauptbereichen:

1. Theoretische Grundlage (Kapitel 3)
2. Quantitative Erhebung (Kapitel 5)
3. Resultate (Kapitel 6)
4. Diskussion (Kapitel 7)

In den theoretischen Grundlagen wird in einem ersten Schritt der Nationale Finanzausgleich erklärt, um eine Übersicht in die Thematik zu erzeugen und diese von der obersten staatlichen Ebene zu beleuchten. Daraufhin folgt die Analyse sämtlicher 26 Finanzausgleichsgesetze sowie den Zahlungen der 2'212 Gemeinden, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzudecken und die relevanten Kriterien für die quantitative Erhebung zu erarbeiten. Um ein Verständnis über die Führungsmodelle zu bieten, werden die vier in der Praxis angewendeten Führungsmodelle einander gegenübergestellt sowie deren Funktionsweise, Vor- und Nachteile erläutert.

Die quantitative Erhebung ist das eigentliche Herzstück dieser Masterarbeit. Auf Basis der in den theoretischen Grundlagen erarbeiteten Kriterien, wird ein pragmatischer Fragebogen erstellt und online in Form einer nationalen Vollerhebung durchgeführt. Bei der Erstellung des Fragebogens wird grossen Wert darauf gelegt, dass dieser allgemeingültig und folglich als repräsentativ für sämtliche Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten der Schweizer Gemeinden gilt.

Der dritte Hauptbereich befasst sich mit den Resultaten der Umfrage. Dabei wird einerseits die Verteilung der ausgefüllten Umfragen sowie die Annahme oder Verwerfung der Hypothesen thematisiert. Die Ergebnisse sind nicht beschreibend, sondern widerspiegeln ein Abbild der aktuellen Situation.

Im vierten Bereich werden die Ergebnisse des Hypothesentests diskutiert und mittels weiteren statistischen Tests weiter differenziert. Die Diskussion bietet Einblicke in die Herausforderungen sowie die Komplexität des interkommunalen Finanzausgleichs und liefert weitreichende Erkenntnisse über die Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit durch den interkommunalen Finanzausgleich wie auch durch die Führungsmodelle.

2. Stand des Wissens

Die Arbeitszufriedenheit sowie deren entsprechenden Faktoren wurden in der Vergangenheit in öffentlichen Verwaltungen weit weniger analysiert als in der Privatwirtschaft (Ellickson & Logsdon, 2001, S. 180). Dieser Tendenz wurde in den letzten Jahren stark entgegengewirkt. Die Management-Reformen in öffentlichen Verwaltungen konzentrieren sich stark auf leistungsorientierte Managementinstrumente und höhere individuelle und organisatorische Leistungen (Ritz, 2009, S. 1). Die Adaption privatwirtschaftlicher Konzepte in Form des New Public Managements, zielt auf die Steigerung der Effizienz und Effektivität einer öffentlichen Verwaltung ab (Lane, 2011, S. 48). In der Literaturanalyse über die Arbeitszufriedenheit in öffentlichen Verwaltungen tritt stets der Begriff "Public Service Motivation" auf. Eine Meta-Analyse von McGuire, Homberg, McCarthy und Tabvuma (2015, S. 718) verdeutlicht die positive Korrelation von Public Service Motivation und Arbeitszufriedenheit. Perry und Wise (1990, S. 368) definieren Public Service Motivation als eine Neigung auf Motive, die hauptsächlich oder ausschliesslich in öffentlichen Institutionen und Organisationen begründet sind, zu reagieren. Auch über die Arbeitszufriedenheit sind in der Theorie zahlreiche Definitionen vorhanden. Da in dieser Arbeit nicht die Kriterien der Arbeitszufriedenheit im Mittelpunkt stehen, werden diese nicht spezifisch thematisiert. Agho, Mueller und Price definieren in ihrer Studie "Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model" aus dem Jahr 1993 die Arbeitszufriedenheit als das Ausmass, in dem die Angestellten ihre Arbeit mögen. Einfacher gesagt, je mehr die Arbeitsumgebung die Bedürfnisse, Wünsche oder persönlichen Eigenschaften erfüllt, desto grösser ist der Grad der Arbeitszufriedenheit (zitiert in Ellickson & Logsdon, 2001, S. 174).

Die laufenden Veränderungen der Wirtschaft und Gesellschaft haben einen direkten Einfluss auf die Zukunft der Schweizer Gemeinden. Neben dem Föderalismus und der direkten Demokratie gilt insbesondere das Milizsystem als Erfolgsfaktor für den funktionierenden Staat Schweiz (BDO AG, 2018, S. 2 und 5). In den Schweizer Gemeinden sind 81 Prozent der Gemeinderäte ehrenamtlich, 17 Prozent nebenamtlich und lediglich zwei Prozent vollamtlich tätig (Schweizerischer Gemeindeverband, 2016). Das zunehmende Ineinandergreifen von Arbeits- und Privatleben erschwert die Integration eines zusätzlichen Miliz- und Freiwilligenamts (Müller, 2013). Das Milizsystem steht zurzeit stark unter Druck und muss an Attraktivität zulegen. Wichtige Aspekte sind die Rolle und das Amt der Gemeinderäte, die Entschädigung sowie auch die

Optimierung der gemeindeinternen Strukturen und Prozesse in Form von gemeindespezifischen Führungsmodellen (BDO AG, 2018, S. 5).

Als wichtiges Element im Schweizer Föderalismus kommt auch dem Finanzausgleich eine bedeutende Rolle zu (Leisibach & Schaltegger, 2018, S. 1). Der Finanzausgleich dient zur Milderung der Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit der Kantone (auf nationaler Ebene) und der Gemeinden (auf interkommunaler Ebene) (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2019). Eine Studie der Avenir Suisse (Rühli, 2013) untersucht sowohl die Ausgleichsgefässe des nationalen Finanzausgleichs sowie auch sämtliche interkommunalen Finanzausgleichssysteme. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass viele interkommunale Ausgleichssysteme weit entfernt von einer "Best Practice" sind. Neben den Fehlanreizen sind diese oftmals kompliziert aufgebaut, beinhalten artfremde Elemente oder veranlassen sogar zur Fortführung ineffizienter Gemeindestrukturen (Rühli, 2013, S. 147).

Untersuchungen über den direkten Einfluss des Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit von Gemeindepräsidenten oder auch deren persönlichen Zufriedenheit mit den Kriterien des Finanzausgleichs fehlen bis anhin gänzlich. Diese Tatsache hat zur Folge, dass für die Untersuchung der Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten ein neuer, pragmatischer Lösungsansatz erarbeitet werden muss. Das Ziel dieser Analyse ist herauszufinden, ob signifikante Unterschiede zwischen Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Finanzgeber- und Finanznehmer-Gemeinden in Bezug auf die Zufriedenheit mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich bestehen und welche Rolle die Führungsmodelle dabei einnehmen. Die Konzentration liegt auf den spezifischen Merkmalen der interkommunalen Finanzausgleiche sämtlicher Kantone und den entsprechenden Einflusskriterien der Führungsmodelle.

Das nachfolgende dritte Kapitel dieser Arbeit setzt sich mit den theoretischen Grundlagen auseinander. Im Vordergrund stehen die spezifischen Bestimmungen und Ausprägungen sämtlicher 26 interkommunalen Finanzausgleichssysteme sowie die unterschiedlichen Funktionen der Führungsmodelle. Die massgebenden Kriterien für die Untersuchung der Zufriedenheit werden in das Conceptual Framework in Kapitel 4.2 integriert, woraus nach entsprechender Abgrenzung die relevanten Hypothesen erarbeitet werden und ein auf nationaler Ebene zu erhebenden Fragebogen konstruiert wird.

3. Theoretische Grundlage

3.1 Finanzausgleich

3.1.1 Nationaler Finanzausgleich

Eines der tragenden Prinzipien der schweizerischen Verfassung ist der Föderalismus. Die einzelnen Glieder verfügen nach diesem Organisationsprinzip über eine gewisse Eigenständigkeit, zusammengeschlossen in einer übergreifenden Gesamtheit. Das Prinzip der Subsidiarität ist dabei eng mit dem schweizerischen Föderalismus verzahnt und legt fest, dass staatliche Aufgaben nur dann einer übergeordneten staatlichen Ebene wie dem Bund oder den Kantonen übertragen werden sollen, wenn die Erfüllung der Aufgaben dadurch nachweislich verbessert wird (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2018).

Die Finanzautonomie ist ein wesentliches Element des Föderalismus. Die Gebietskörperschaften der drei Ebenen Bund, Kantone und Gemeinden werden befugt, ihre Aufgaben eigenständig zu lösen und die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen über Steuern und Abgaben selbst zu beschaffen. Die demokratischen Entscheidungsbefugnisse der Bürger, auf allen drei Ebenen, sorgen für einen tendenziell sparsamen Umgang mit öffentlichen Mitteln (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2018).

Die Kompetenzverteilung zwischen den beiden staatlichen Ebenen Bund und Kantone entwickelten sich in Folge der Gesetzgebungstätigkeiten in den letzten Jahrzehnten zu einem schwer durchschaubaren Komplex. Dabei wurden die Aufgaben, Kompetenzen, Anreize und Finanztransfers so sehr verwischt, dass die Kompetenzverteilung dem Subsidiaritätsprinzip nur noch ungenügend entsprach. Gleichzeitig litt auch die Effizienz der Aufgabenerfüllung der öffentlichen Haushalte unter diesen Umständen. Aus diesem Grund sorgt die neue Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen dazu, die Aufgaben und Kompetenzen wieder übersichtlich und transparent zu gestalten (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2018).

Die einzelnen Gemeinwesen verfügen jedoch nicht im gleichen Ausmass über finanzielle Ressourcen. Zu Unterschieden im Steuersubstrat kommt es unter anderem durch die geografische Lage oder unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungen. Als Ausgleich zu den dadurch entstehenden Disparitäten in Steuerbelastung und Ausstattung mit öffentlichen Gütern wurden in den Kantonen und auf Bundesebene Finanzausgleichssysteme entwickelt. Diese sollen die Unterschiede auf ein gesellschaftlich akzeptiertes Mass reduzieren. Der Finanz- und Lastenausgleich des

Bundes verringert die Divergenz zwischen den Kantonen und schafft dadurch die erforderlichen finanziellen Voraussetzungen für die Erhaltung des föderativen Staatsaufbaus (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2018).

Der seit dem Jahr 2008 in Kraft stehende Finanzausgleich (FA) verfolgt zwei grosse Hauptziele. Einerseits sollen die kantonalen Unterschiede in der Versorgung mit öffentlichen Gütern und in der Steuerbelastung vermindert, andererseits soll die Effizienz der staatlichen Leistungserbringung gesteigert werden. Der Bundesfinanzausgleich setzt mit mehreren im Bundesgesetz vom 03. Oktober 2007 über den Finanz- und Lastenausgleich (FiLaG) und in der Verordnung vom 07. November 2007 über den Finanz- und Lastenausgleich (FiLaV) festgesetzten Instrumenten an den beiden Hebeln Finanzen und Aufgaben an (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2018).

Basierend auf den Artikeln 2 und 3 des FiLaG werden der Ressourcenausgleich durch die ressourcenstarken Kantone und durch den Bund zu Gunsten der ressourcenschwachen Kantone, der geografisch-topografische und soziodemografische Lastenausgleich durch den Bund sowie die interkantonale Zusammenarbeit mit Lastenausgleich geregelt. Der Finanzausgleich verfolgt folgende spezifische Ziele:

- a) Stärkung der kantonalen Finanzautonomie
- b) Verringerung der Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit und in der Steuerbelastung zwischen den Kantonen
- c) Erhaltung der steuerlichen Wettbewerbsfähigkeit der Kantone, national wie auch international
- d) Gewährleistung einer minimalen Ausstattung an finanziellen Mitteln
- e) Ausgleich von übermässigen finanziellen Lasten aufgrund geografisch-topografischen wie auch soziodemografischen Bedingungen
- f) Gewährleistung eines angemessenen interkantonalen Lastenausgleichs (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2012)

3.1.1.1 Ressourcenausgleich durch den Bund und die Kantone

Das Ressourcenpotenzial eines Kantons berechnet sich nach dem Wert seiner fiskalisch ausschöpfbaren Ressourcen und setzt sich aus dem Einkommen natürlicher Personen, dem quellenbesteuerten Einkommen, dem Vermögen natürlicher Personen, dem Gewinn von juristischen Personen wie auch den Steuerrepartitionen der direkten Bundessteuer zusammen (Verordnung über den Finanz- und Lastenausgleich, 2019). Der Bundesrat ermittelt in Zusammenarbeit mit den Kantonen jährlich das

Ressourcenpotenzial jedes Kantons pro Kopf der Einwohner, basierend auf den Zahlen der letzten drei vergangenen Jahre. Jene Kantone, deren Ressourcenpotenzial über dem schweizerischen Durchschnitt liegen (mehr als 100 Indexpunkte), gelten als ressourcenstarke Kantone (Verordnung über den Finanz- und Lastenausgleich, 2019). Diese stellen dann zusammen mit dem Bund die Mittel für den Ressourcenausgleich an die ressourcenschwachen Kantone zur Verfügung. Die jährliche Gesamtleistung der ressourcenstarken Kantone beträgt zwischen 60 und 80 Prozent der Leistungen des Bundes. Die finanziellen Mittel an die Kantone werden ohne Zweckbindung ausgerichtet. (Bundesgesetz über den Finanz- und Lastenausgleich, 2012).

3.1.1.2 Lastenausgleich durch den Bund

Geografisch-topografischer Lastenausgleich

Kantone, die auf Grund ihrer geografisch-topografischen Situation übermässig benachteiligt sind, erhalten vom Bund einen Lastenausgleich (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2012). Dementsprechend wurden in der Verordnung zum Lasten- und Finanzausgleich vier Teilindikatoren festgelegt. Es sind dies die Siedlungshöhe (Anteil ständiger Wohnbevölkerung mit einer Wohnhöhe von über 800 Meter über Meer an der gesamten ständigen Wohnbevölkerung), Steilheit des Geländes, Siedlungsstruktur sowie geringe Bevölkerungsdichte (Schweizerische Bundesrat, 2019).

Soziodemografischer Lastenausgleich

Artikel 8 des FiLaG bestimmt die Gewährung eines Ausgleichs für Kantone mit einer übermässigen soziodemografischen Belastung. In der Verordnung über den Finanz- und Lastenausgleich werden die einzelnen Teilindikatoren zur Festlegung des Lastenausgleichs zusammengefasst. Die drei Faktoren Armut, Altersstruktur und Ausländerintegration sind ausschlaggebend für die Höhe der finanziellen Zahlungen. Zur Berechnung der definitiven Ausgleichszahlungen werden die Teilindikatoren der Kantone standardisiert und mit Hilfe von Gewichten zu einem Lastenindex zusammengefasst. (Schweizerische Bundesrat, 2019).

3.1.1.3 Härteausgleich

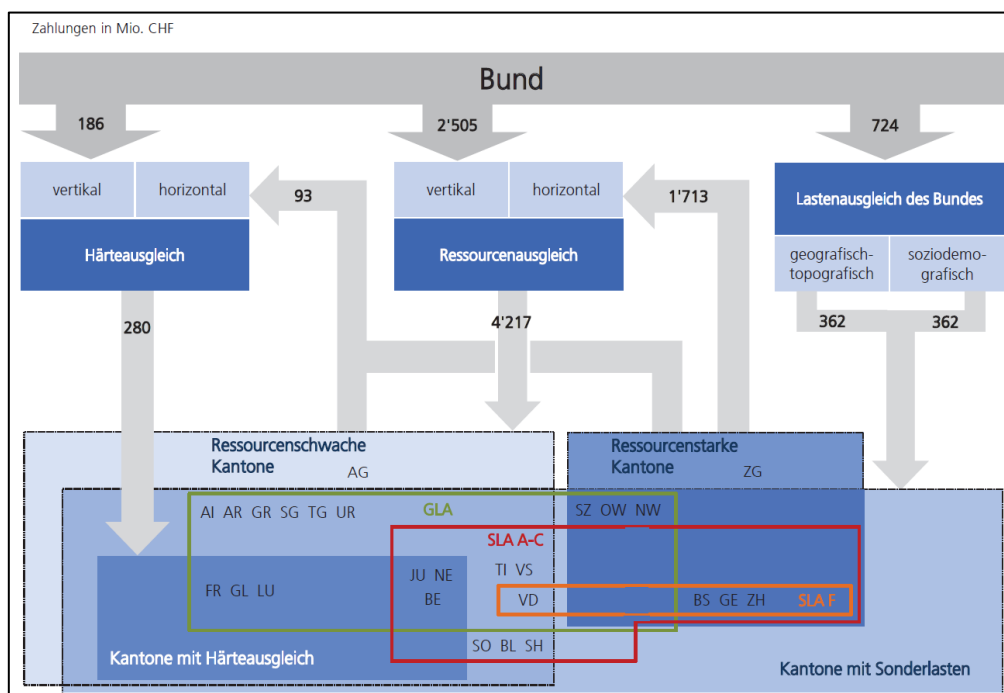
Bei der Umstellung vom alten auf den neuen Finanzausgleich können für ressourcenschwache Kantone finanzielle Einbussen entstehen. Um diese Einbussen abzumildern, wurde als zusätzliches Element ein Härteausgleich eingeführt, welcher zu zwei Dritteln vom Bund und zu einem Drittel von den Kantonen im Verhältnis der Einwohnerzahlen finanziert wird. Dieser Härteausgleich kommt einzig und allein den

ressourcenschwachen Kantonen zugute (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2018). Die anfängliche Höhe des Härteausgleichs wird durch die Bundesversammlung festgelegt. Dieser Anfangsbetrag bleibt während acht Jahren bestehen und wird anschliessend (ab dem Jahr 2015) jährlich um fünf Prozent gesenkt (Verordnung über den Finanz- und Lastenausgleich, 2019). Sobald sich das Ressourcenpotenzial eines Kantons über dem schweizerischen Durchschnitt befindet, verliert dieser den Anspruch auf den Härteausgleich (Bundesgesetz über den Finanz- und Lastenausgleich, 2012). Die Anfangsbeiträge des Härteausgleichs für die Kantone ab dem Jahr 2008 wurden im Beschluss über die Festlegung des Härteausgleichs von der Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft festgelegt. Die jeweiligen Zahlungen werden im folgenden Kapitel 3.1.1.4 aufgeführt und erläutert (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2008).

3.1.1.4 Nationaler Finanzausgleich in Zahlen

Die untenstehende Abbildung 1 zeigt die Finanzströme für das Jahr 2019 aus den drei Ausgleichsgefässen Härteausgleich, Ressourcenausgleich und Lastenausgleich des Bundes. Insgesamt werden für das Jahr 2019 knapp 5.2 Milliarden Franken an die Kantone ausgeschüttet. Die Zahlungen erfolgen dabei vertikal, sprich vom Bund an die Kantone und horizontal, von den ressourcenstarken Kantonen an die ressourcenschwachen Kantone (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2019).

Abbildung 1: Finanzströme für das Jahr 2019



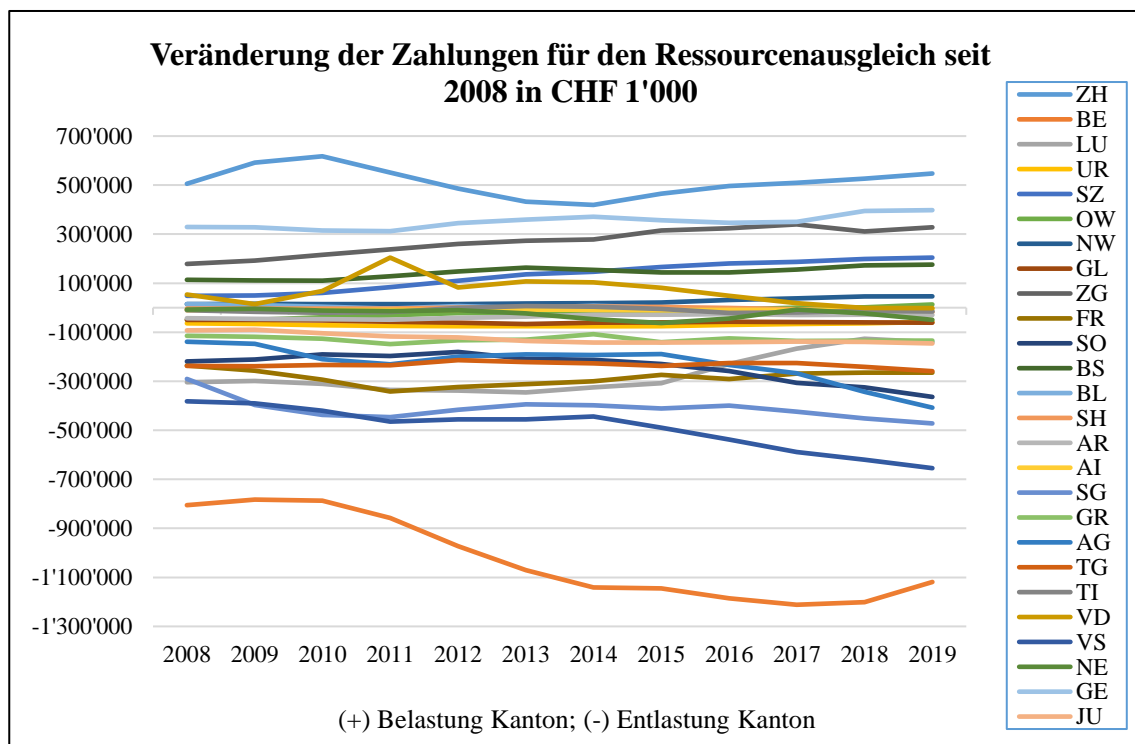
Quelle: Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, 04. März 2019

Auf eine detaillierte Analyse über die genauen Berechnungen beispielsweise für den Ressourcenausgleich, welcher aus einem sehr komplexen Netz aus Steuerberechnungen hervorgeht, wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen. Da der Nationale Finanzausgleich (NFA) keinen direkten Einfluss auf die Arbeit eines Gemeindepräsidenten hat, wird dieser lediglich zum besseren Verständnis erläutert. Die horizontalen und vertikalen Ausgleichszahlungen betreffen in erster Linie die Kantone. Durch deren Finanzautonomie können sie selbst über die Zusammensetzung der Beiträge von und an die Gemeinden bestimmen, welche in den kantonalen Finanzausgleichsgesetzen (FAG) verbindlich geregelt sind. Die spezifischen kantonalen FAG werden im folgenden Kapitel 3.1.2 genauer untersucht und Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit der Gemeindepräsidenten extrahiert.

Nichtsdestotrotz ist es relevant, inwieweit die einzelnen Kantone durch Ausgleichszahlungen belastet oder entlastet werden. Diese Informationen fließen ebenfalls in die Umfrage mit ein und geben mögliche kantonale Unterschiede in Bezug auf die Zufriedenheit der jeweiligen Gemeindepräsidenten preis.

Ressourcenausgleich

Abbildung 2: Zahlungen für den Ressourcenausgleich 2008 bis 2019 in CHF 1'000



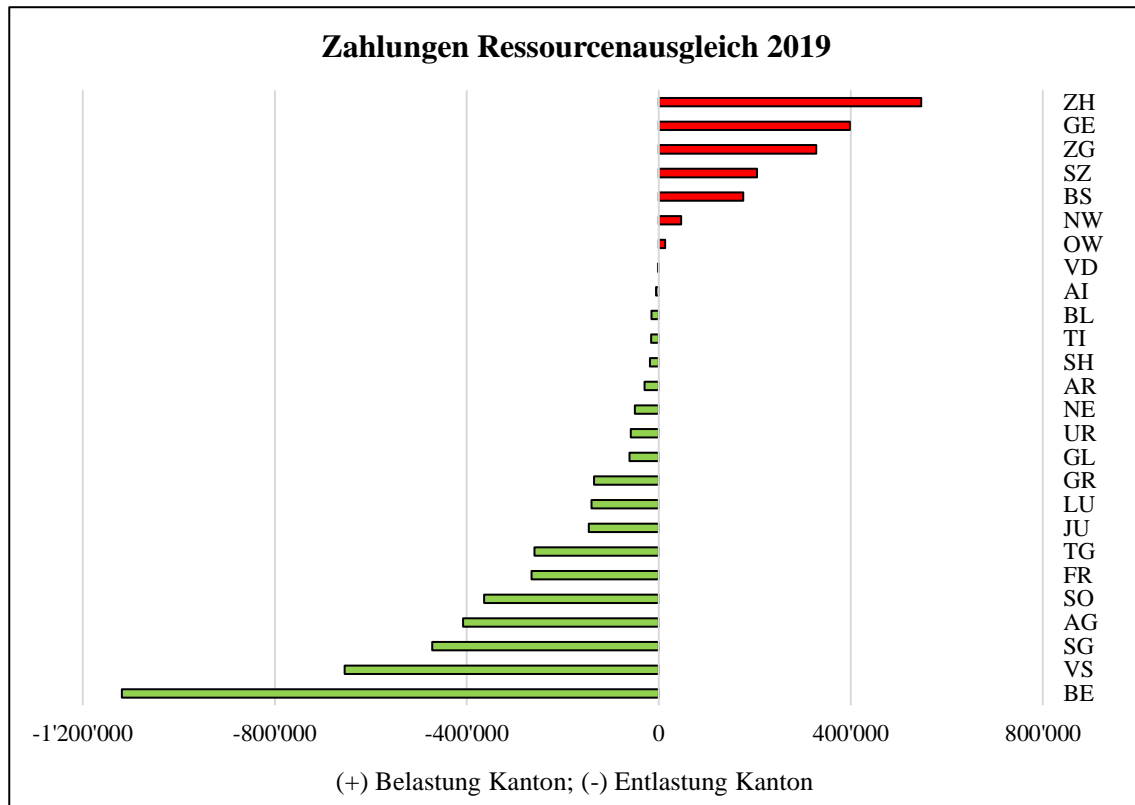
Quelle: Eigene Darstellung, 04. März 2019

Die Abbildung 2 auf Seite 10 illustriert die Belastungen respektive Entlastungen der einzelnen Kantone bezüglich des Ressourcenausgleichs seit Einführung des NFA im Jahre 2008. Der Grossteil der Kantone befindet sich im Mittelfeld zwischen +/- 300 Millionen Franken. Die ressourcenstärksten Kantone sind Zürich, Genf und Zug. Zu den ressourcenschwächsten Kantonen gehören Bern, Wallis und St. Gallen. Auffallend ist jedoch vor allem der Kanton Bern, da dieser mit 1.1 Milliarden Franken den mit Abstand höchsten Ressourcenausgleich erhält. Ein Bericht von Fabian Schäfer aus der Berner Zeitung liefert entscheidende Gründe für diese Tatsache. Einer dieser Gründe liegt darin, dass die Bundesverwaltung zwar eine Wertschöpfung erzielt, diese jedoch ins Bruttoinlandprodukt (BIP) und nicht in den NFA fliesst, da Verwaltungen keine Steuern entrichten müssen. Auch staatsnahe Betriebe, die grösstenteils steuerbefreit sind, beeinflussen den NFA nicht. Ein weiterer Grund sind internationale Unternehmen, welche ihren Sitz in der Schweiz, jedoch eher weniger im Kanton Bern, haben. Die Wertschöpfung solcher Grosskonzerne fallen im Ausland an, die Gewinne werden aber in der Schweiz versteuert. Als dritter entscheidender Faktor werden die Pendler erwähnt. Der Kanton Bern verfügt über sehr viele ausserkantonale Arbeitnehmer, welche ihr Einkommen und Vermögen nicht im Kanton Bern, sondern in ihren Heimatkantonen versteuern. Diese Faktoren deuten darauf hin, dass der Kanton Bern im nationalen Vergleich in Bezug auf das BIP sehr stark, hingegen bei den fiskalischen Einnahmen in Bezug auf den NFA sehr schwach ist (Schäfer, 2012).

Aus dem Wirksamkeitsbericht der Jahre 2016 bis 2019, wie auch aus der eigenen Zusammenstellung der Zahlungen seit Einführung des NFA (in separater Datei abgegeben), geht hervor, dass sich die Gesamtdotation des Ressourcenausgleichs stetig erhöht hat (Schweizerische Eidgenossenschaft - Bundesrat, 2018). Aus den Summen der massgebenden Einkommen, Vermögen und Gewinne des Referenzjahres, unter Berücksichtigung der interkantonalen Steuerrepartitionen, werden die Ressourcenpotenziale der Kantone berechnet. Der Ressourcenindex ergibt sich folglich aus den jeweiligen Ressourcenpotenzialen der Kantone pro Einwohner. Gemäss dem Bericht für die Stellungnahme der Kantone "Finanzausgleich 2019 zwischen Bund und Kantonen" ergeben sich keine Verschiebungen zwischen den ressourcenschwachen und ressourcenstarken Kantonen (Schweizerische Eidgenossenschaft - Bundesrat, 2018).

Diese Tatsache bestätigt auch die Abbildung 3. Sieben der 26 Kantone, Zürich, Genf, Zug, Schwyz, Basel-Stadt, Nidwalden und Obwalden, zählen zu den ressourcenstarken Kantonen. Somit liegt die Anzahl an ressourcenschwachen Kantone weiterhin bei 19 Kantonen.

Abbildung 3: Zahlungen für den Ressourcenausgleich 2019 in CHF 1'000



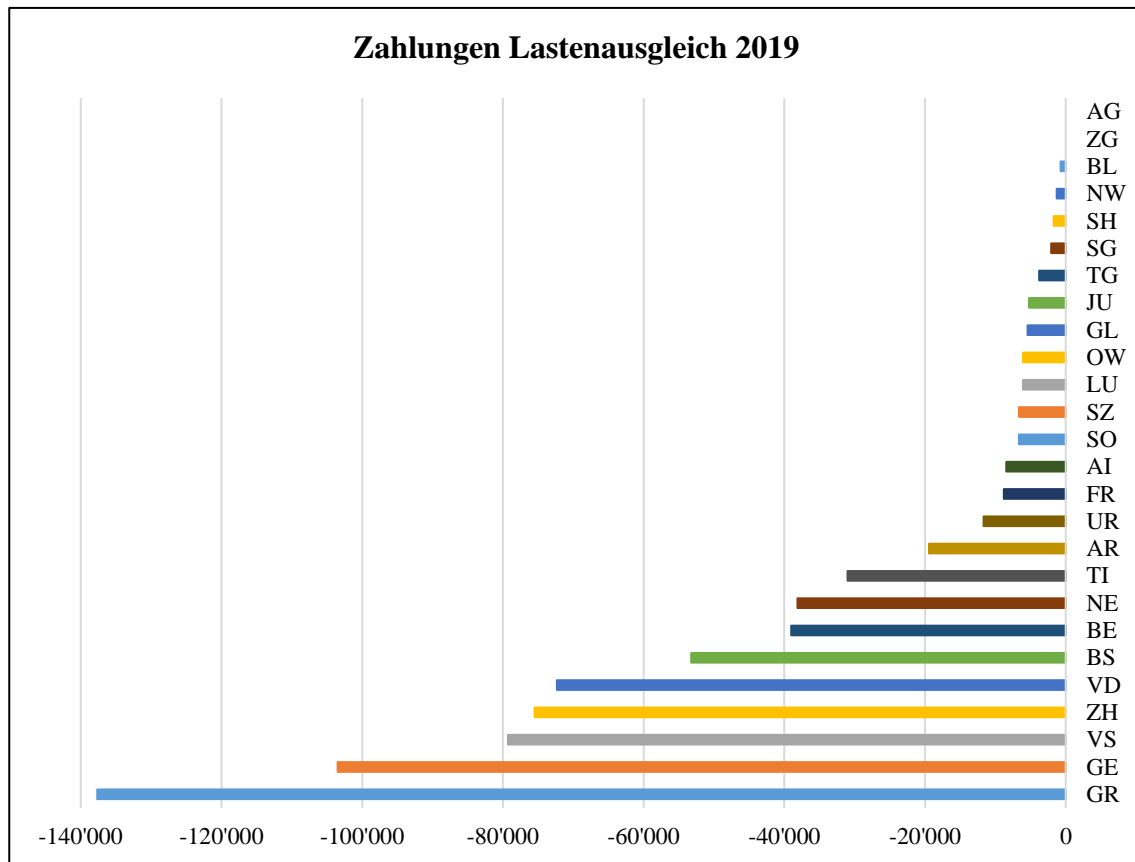
Quelle: Eigene Darstellung, 04. März 2019

Lastenausgleich

Die sich aus den Gefässen "Geografisch-topografischer Lastenausgleich" (GLA) und "Soziodemografischer Lastenausgleich" (SLA) zusammensetzenden Zahlungen werden in Folge gesamtheitlich und zusammengefasst betrachtet. Die nachfolgende Abbildung 4 illustriert die vom Bund an die Kantone ausgerichteten Zahlungen des Lastenausgleichs für das Jahr 2019. Dabei ist deutlich zu erkennen, dass die Kantone Basel-Stadt, Waadt, Zürich, Wallis, Genf und Graubünden die höchsten Ausgleichszahlungen für den Lastenausgleich erhalten. Die Gründe liegen in den beiden unterschiedlichen Gefässen. Die beiden Gebirgskantone Graubünden und Wallis erhalten durch ihre Siedlungshöhe, Steilheit des Geländes, Siedlungsstruktur und Bevölkerungsdichte einen sehr hohen GLA, währenddem die vier anderen Kantone keine Ausgleichszahlungen für den GLA erhalten. Gleichzeitig profitieren die Kantone Basel-Stadt, Waadt, Zürich und Genf von

einem hohen SLA durch die erhöhten Sonderlasten der Bevölkerungsstruktur wie auch den Sonderlasten der Kernstädte.

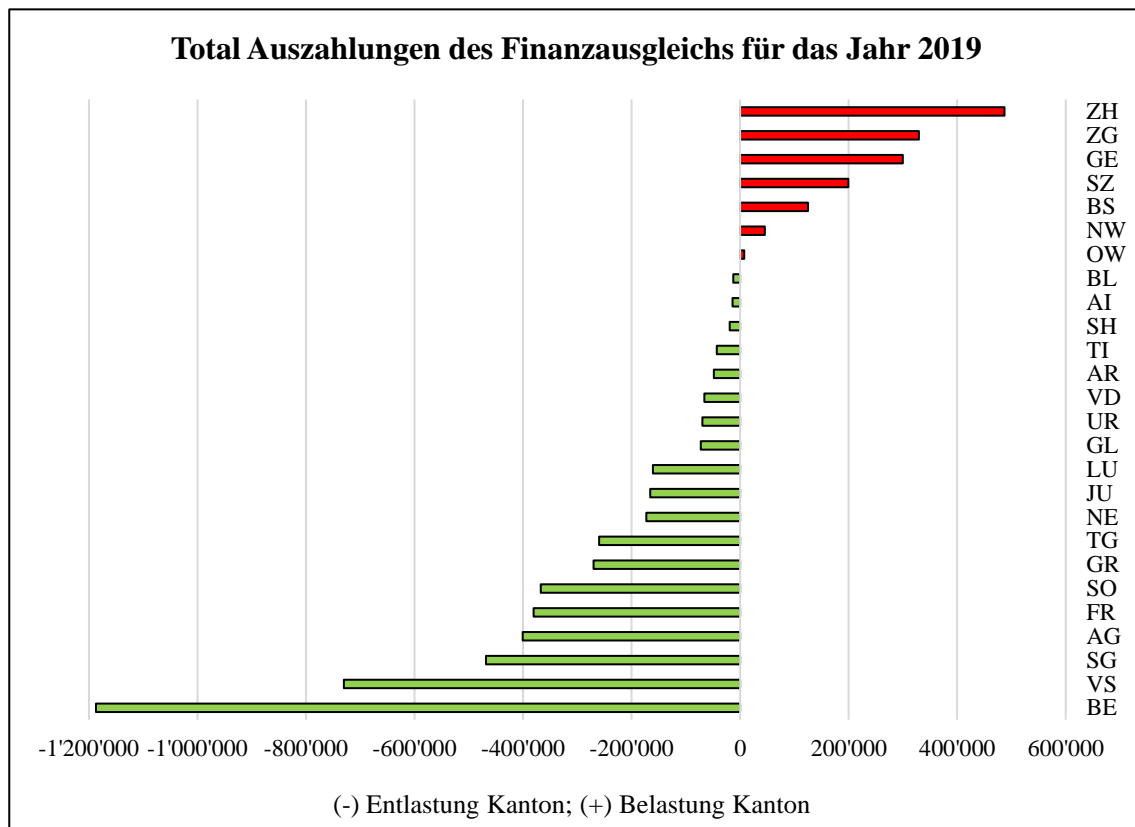
Abbildung 4: Zahlungen für den Lastenausgleich 2019 in CHF 1'000



Quelle: Eigene Darstellung, 09. März 2019

Zusammen mit dem Härteausgleich, auf welchen in diesem Kapitel nicht weiter eingegangen wird, werden die gesamten Belastungen und Entlastungen der einzelnen Kantone grafisch dargestellt. Die Abbildung 5 illustriert die nationale Verteilung der ressourcenstarken und ressourcenschwachen Kantone. Die Zahlungen aus dem NFA sind für diese Arbeit insbesondere wichtig, da aus den Resultaten der Umfrage mit sämtlichen Gemeindepräsidenten der Schweiz auch Tendenzen über kantonale Unterschiede (Geberkantone / Nehmerkantone) bezüglich der Zufriedenheit abgeleitet werden können.

Abbildung 5: Zahlungen aus dem NFA 2019 in CHF 1'000



Quelle: Eigene Darstellung, 09. März 2019

3.1.1.5 Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit

Aus dem NFA spezifische Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit der Gemeindepräsidenten abzuleiten ist nicht möglich, da die einzelnen Gemeindepräsidenten keinen Einfluss auf die Zahlungen des Bundes und der ressourcenstarken an die ressourcenschwachen Kantone haben.

Die einzelnen Kantone werden durch ihre Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren in der Finanzdirektorenkonferenz vertreten, welche die Anliegen der Kantone koordiniert und dementsprechend als Ansprechpartner gegenüber dem Bund auftritt. Dabei sind insbesondere finanz- und steuerpolitische Fragen, finanzielle Interessen der Kantone gegenüber dem Bund oder auch die Zusammenarbeit der Kantone untereinander und dem Bund von grosser Relevanz (Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren, 2019).

Gleichwohl fliesst der NFA in das Conceptual Framework mit ein, damit untersucht werden kann, ob sich die Zufriedenheit der Gemeindepräsidenten mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich zwischen Geber- und Nehmerkantonen unterscheidet.

3.1.2 Kantonaler / Interkommunaler Finanzausgleich

Neben dem NFA, welcher für eine gleichmässige Verteilung der finanziellen Ressourcen auf kantonaler Ebene verantwortlich ist, gibt es auch kantonale Finanzausgleiche. Die kantonalen Finanzausgleiche sorgen für *"ausgewogene Verhältnisse in der Steuerbelastung und in den Leistungen der Gemeinden und Regionen"*, wie es beispielsweise in Art. 96 der Verfassung des Kantons Graubünden niedergeschrieben und vom Volk angenommen wurde (Schweizerische Eidgenossenschaft - Bundesrat, 2016). Gestützt auf die Kantonsverfassungen werden die Bestimmungen, Ausgleichsgefässe und Berechnungen in spezifischen Gesetzen und Verordnungen, den so genannten "Finanzausgleichsgesetzen" (FAG), bindend verfasst.

Der schweizerische Föderalismus und die daraus entstehende Souveränität der Kantone bewirken starke politische, institutionelle und rechtliche Unterschiede. Diese Unterschiede zeigen sich auch in der Steuerbelastung und der entsprechenden Finanzkraft (FK) (Leisibach & Schaltegger, 2018, S. 2). Gleichzeitig differenzieren sich auch die Ausgleichsgefässe und Berechnungsgrundlagen in den jeweiligen kantonalen FAG und folglich die FAG an sich. Aus diesem Grund werden im nachfolgenden Kapitel 3.1.2.1 die Finanzausgleichsgesetze der 26 Kantone untersucht und deren Zweck, Ausgleichsinstrumente und Berechnungsansätze zusammenfassend in einer Tabelle dargestellt. Aus Gründen der Leserlichkeit werden die erarbeiteten kantonalen Zusammenfassungen im Anhang I auf der Seite 90 aufgeführt. Die einzelnen FAG werden aufgrund des Umfangs nicht in den Anhang dieser Arbeit aufgenommen.

3.1.2.1 Finanzausgleichsgesetze

Basierend auf den kantonalen FAG, zusammengefasst im Anhang I, lassen sich die kantonalen Unterschiede in der Ausgestaltung der Finanzausgleiche deutlich erkennen. Dabei unterscheidet sich nicht nur die Wahl der Ausgleichsgefässe, sondern in grossem Masse auch die jeweiligen Berechnungen der Steuerpotenziale, Mindestausstattungen und Festlegungen der Grenzen, ob eine Gemeinde zu den ressourcenstarken oder ressourcenschwachen Gemeinden eingeteilt wird. Solche Kriterien können einen entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten haben und werden im Folgenden noch genauer erläutert. Die nachfolgende Tabelle 1 fasst die Erkenntnisse aus den einzelnen FAG erneut zusammen und illustriert somit eine übersichtliche, komprimierte Gesamtsicht der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Ausgestaltung der kantonalen FAG.

Tabelle 1: Zusammenfassung der kantonalen FAG

	Ressourcenausgleich	Mindestausstattung	Geografisch-topografischer LA	Soziodemografischer LA	Bildungs-Lastenausgleich	Härteausgleich	Zentrums-Lastenausgleich	Besondere Förderbeiträge	Zweckgebunden?
AG	X	80-86%	X	X	X	X		X	
AI	X			X	X	X			Nein
AR	X	85-95%		X	X	X			
BE	X	75-90%	X	X	X		X	X	Nein
BL	X		X	X	X	X			
BS	X						X		Nein
FR	X			X	X				Nein
GE	X						X	X	
GL	X		X	X		X			Nein
GR	X	65%	X	X	X	X		X	Nein
JU	X		X				X	X	
LU	X	86%	X	X				X	Nein
NE	X	79%	X	X			X		Nein
NW	X	75%	X		X				
OW	X	85%		X	X				Nein
SG	X		X	X	X	X	X	X	Nein
SH	X	65-85%	X	X	X	X	X	X	
SO	X							X	Teils
SZ	X								Ja
TG	X	80-84%		X			X	X	Nein
TI	X	70%	X					X	
UR	X	85%	X	X	X	X	X		Nein
VS	X	80-90%	X	X	X	X			Nein
VD	X			X				X	Nein
ZG	X								
ZH	X	95%	X	X			X	X	Teils

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den kantonalen FAG, 15. März 2019

Die Hauptunterschiede in den jeweiligen Finanzausgleichsgesetzen liegen jedoch nicht ausschliesslich bei der Verwendung oder Nicht-Verwendung einzelner Ausgleichsgefässe. Viel entscheidender sind die jeweiligen Berechnungsgrundlagen für die Festlegung des Ressourcenausgleichs und die von den Regierungen festgelegten Grenzwerten, ab wann eine Gemeinde zu den ressourcenstarken oder ressourcenschwachen Gemeinden gehört.

Die erste Diskrepanz zeigt sich somit bereits in der Festlegung der Steuerkraft einer Gemeinde. Der Kanton Schwyz beispielsweise summiert für die Berechnung der Steuerkraft die Steuererträge der einfachen Steuern natürlicher und juristischer Personen einschliesslich Kapitalabfindungen und besonderen Kapitalleistungen sowie Lotteriegewinnen und Quellensteuern nach Abzug der Steuerminderungen (Gesetz über den Finanzausgleich, 2015). Der Kanton Graubünden hingegen berechnet das Ressourcenpotenzial der Gemeinden durch deren fiskalisch abschöpfbaren Ressourcen inklusive 100 Prozent der Wasserzinserträge (Gesetz über den Finanzausgleich im Kanton Graubünden, 2016). Des Weiteren werden beim Kanton Luzern auch Gemeindeanteile an der Grundstückgewinnsteuer, der Handänderungssteuer oder auch der Motorfahrzeugsteuer in die Berechnung miteinbezogen, wohingegen die Erträge der Wasserzinsen nur zu 50 Prozent berücksichtigt werden (Gesetz über den Finanzausgleich (FAG), 2013). Dieser Tatbestand führt zum ersten Einflussfaktor, welcher in den Fragebogen zur Messung der Zufriedenheit aufgenommen wird.

Der zweite bestechende Unterschied liegt in der Festlegung des Grenzwertes, ab wann eine Gemeinde anspruchsberechtigt oder beitragspflichtig ist. Während der Kanton Bern (Gesetz über den Finanz- und Lastenausgleich (FILAG), 2014) von einem harmonisierten Steuerertragsindex und der Kanton Freiburg (Gesetz über den interkommunalen Finanzausgleich (IFAG), 2019) von einem Teil-Steuerpotenzialindex von 100 Punkten (kantonaler Durchschnitt) ausgeht, ab welchem eine Gemeinde Ausgleichsleistungen erhält oder abgeben muss, liegt der Grenzwert im Kanton Obwalden auf Höhe der Mindestausstattung von 85 Indexpunkten (Finanzausgleichsgesetz, 2017). Diese Abweichung trägt zum zweiten Kriterium für den Fragebogen bei.

Eine weitere Abweichung zeigt sich bei der Beitragspflicht der ressourcenstarken Gemeinden. In den Kantonen Wallis (Gesetz über den interkommunalen Finanzausgleich (GIFA), 2012) und Appenzell Ausserrhoden (Gesetz über den Finanzausgleich zwischen dem Kanton und den Gemeinden (Finanzausgleichsgesetz), 2008) ist jede Gemeinde für

den horizontalen Finanzausgleich verantwortlich, deren Ressourcenindex über dem kantonalen Mittel liegt. Im Kanton Zürich sind hingegen nur diejenigen Gemeinden beitragspflichtig, deren relative Steuerkraft das Kantonsmittel um mehr als 10 Prozent übersteigt (Finanzausgleichsgesetz (FAG), 2012). Die unterschiedliche Festlegung der Beitragspflicht bildet das dritte Kriterium für den Fragebogen.

Neben der Berechnung der Steuerkraft sowie der Festlegung, ob eine Gemeinde bezugsberechtigt oder zu Ausgleichbeiträgen verpflichtet ist, spielt die Höhe der Ausgleichsleistungen der ressourcenstarken Gemeinden eine sehr entscheidende Rolle. Zur Veranschaulichung werden die sechs Kantone Basel-Land, Schaffhausen, Schwyz, Thurgau, Wallis und Waadt näher betrachtet. Die Gebergemeinden des Kantons Basel-Land leisten als Beitrag einen Abschöpfungssatz von 15 Prozent ihrer Steuerkraft, multipliziert mit der entsprechenden Einwohnerzahl (Finanzausgleichsgesetz (FAG), 2018). Im Kanton Schaffhausen berechnen sich die Beiträge der Gebergemeinden aus der Differenz zwischen der relativen Steuerkraft der Gemeinde und dem Ausgleichsziel von 65 bis 85 Prozent, multipliziert mit der Einwohnerzahl und dividiert durch den Steuerfuss des letzten Rechnungsjahres (Gesetz über den Finanzausgleich, 2008). Im Kanton Schwyz wird den Gebergemeinden mindestens zehn und höchstens 50 Prozent des Steuerkraftüberhangs abgeschöpft (Gesetz über den Finanzausgleich, 2015), beim Kanton Thurgau beträgt der Abgabesatz der Gebergemeinden 12 bis 18 Prozent der Überschreitung multipliziert mit der Anzahl Einwohner (Gesetz über den Finanzausgleich der Politischen Gemeinden, 2014). Im Kanton Wallis bezahlt jede ressourcenstarke Gemeinde pro Einwohner einen einheitlichen Prozentsatz auf die Differenz zwischen dem durchschnittlichen kantonalen und dem eigenen Ressourcenpotenzial (Der Grosse Rat des Kantons Wallis, 2012). Im Kanton Waadt hingegen wird ein progressiver Abgabesatz von den ressourcenstarken Gemeinden einbezogen. Dabei werden 20 bis und mit 60 Prozent der Differenz zwischen dem eigenen Ressourcenpotenzial und dem kantonalen Durchschnitt eingefordert, je nach Höhe des Überschusses (Le Grand Conseil du Canton de Vaud, 2019). Diese unterschiedlichen Berechnungsgrundsätze bilden das vierte Kriterium für die Beeinflussung der Zufriedenheit über den Finanzausgleich.

Das fünfte entscheidende Kriterium besteht aus den Kürzungen der Ausgleichsbeträge in Folge von zu niedrigen Steuerfüssen. Im Kanton Aargau beispielsweise werden ausgleichsberechtigten Gemeinden, deren Steuerfüsse mehr als fünf Prozent unter dem

durchschnittlichen Steuerfuss der ressourcenstarken Gemeinden liegen, die Ausgleichsbeträge gekürzt (Gesetz über den Finanzausgleich zwischen Gemeinden (Finanzausgleichsgesetz, FiAG), 2016). Somit soll verhindert werden, dass die Gemeinden ihre Finanzkraft absichtlich tief halten. In den weiteren Finanzausgleichsgesetzen gibt es eine solche Regelung nicht.

3.1.2.2 Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit

Aus der Analyse der Finanzausgleichsgesetze resultieren fünf spezifische Kriterien, welche einen entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten betreffend dem interkommunalen FA haben können. Dabei ist von Relevanz, dass die Kriterien allgemeingültig und die Ergebnisse infolgedessen auf die gesamte Schweiz anwendbar sind. Die entsprechenden wissenschaftlichen Grundlagen werden im Kapitel 5 "Methodisches Vorgehen" ausführlich erarbeitet.

Folgende fünf Faktoren werden in die nationale Umfrage über die Zufriedenheit der Gemeindepräsidenten mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich integriert:

1. Bemessung der kommunalen Steuerkraft
2. Grenzwert bezüglich Einteilung in ressourcenstarke und ressourcenschwache Gemeinde
3. Grenzwert bezüglich Beitragspflicht
4. Bemessung der Ausgleichsleistungen der ressourcenstarken Gemeinden
5. Kürzung der Ausgleichsleistungen infolge niedriger Steuerfüsse

3.1.2.3 Zahlungen an die Gemeinden

Um einen nationalen Überblick über das Verhältnis zwischen Nehmer- und Gebergemeinden zu erhalten, werden sämtliche Finanz- und Lastenausgleichszahlungen der 2'212 Schweizer Gemeinden analysiert. Dabei werden die aktuellsten, auf den Webseiten der Kantone verfügbaren Dokumente untersucht und zusammengefasst. Die erstellte Excel-Tabelle mit sämtlichen Zahlungen wird aus Gründen des Umfangs von 150 Seiten nicht in die Arbeit integriert, sondern als separate PDF-Datei abgegeben. Dennoch werden die relevantesten Erkenntnisse in den folgenden Abschnitten kurz erläutert. Wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass es sich bei den Beträgen um die totalen Ausgleichszahlungen sämtlicher Ausgleichsgefässe handelt. Für die Analyse der Zufriedenheit der Gemeindepräsidenten ist letztendlich entscheidend, ob eine Gemeinde zu den Nehmer-, Geber oder sogar neutralen Gemeinden gehört. Diese Grundannahme ist von wesentlicher Bedeutung für die Erstellung und Auswertung der Umfrage.

Tabelle 2: Verteilung der Gemeinden im interkommunalen Finanzausgleich

	Nehmergemeinden	Gebergemeinden	Neutrale Gemeinden	Total Gemeinden
AG	148	63	0	211
AI	3	0	3	6
AR	13	7	0	20
BE	310	36	0	346
BL	68	18	0	86
FR	113	23	0	136
GE	19	26	0	45
GL	3	0	0	3
GR	77	29	0	106
JU	40	13	0	53
LU	64	15	4	83
NE	22	9	0	31
NW	7	4	0	11
OW	5	2	0	7
SG	67	0	10	77
SH	13	13	0	26
SO	86	23	0	109
SZ	27	3	0	30
TG	39	20	21	80
TI	74	33	8	115
UR	17	3	0	20
VS	108	18	0	126
VD	283	26	0	309
ZG	7	4	0	11
ZH	125	27	10	162
CH	1'738	415	56	2'209

* Die Daten zum Kanton Basel-Stadt lagen dem Autor nicht vor, daher sind sie in der Aufstellung nicht enthalten.

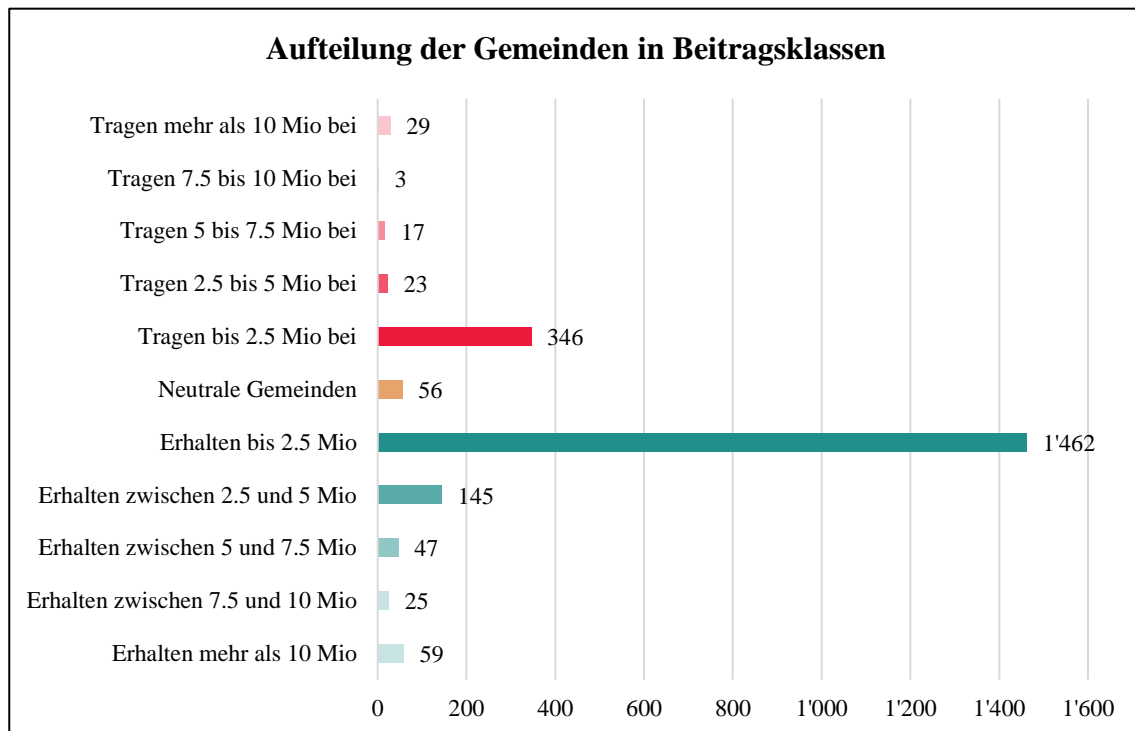
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den kantonalen Zahlungen, 30. März 2019

Die Tabelle 2 zeigt die Verteilung der Nehmer-, Geber- und neutralen Gemeinden innerhalb der jeweiligen Kantone sowie summiert auf nationaler Ebene. Gesamtschweizerisch können 1'738 Gemeinden, dies entspricht einem prozentualen Anteil von knapp 79 Prozent, zu den Nehmergemeinden eingeteilt werden. Weitere 19 Prozent der Gemeinden gehören zu den Gebergemeinden und die restlichen zwei Prozent sind neutrale Gemeinden, welche weder finanzielle Mittel erhalten noch zu Beiträgen verpflichtet sind. Neutrale Gemeinden können einerseits dadurch entstehen, da sie sich bei den jeweiligen Ausgleichsgefässen stets im kantonalen Durchschnitt befinden oder sich die Zahlungen und Beiträge gegenseitig neutralisieren. Diese Konstellationen ergeben sich innerhalb der Kantone Luzern, Thurgau, Tessin und Zürich. Bei den

Kantone Appenzell Innerrhoden und St.Gallen liegen die Gründe hingegen nicht bei sich ausgleichenden Beiträgen, sondern beim Fehlen eines horizontalen Ressourcenausgleichs unter den Gemeinden (Der Kantonsrat des Kantons St. Gallen, 2019).

In der Abbildung 6 werden die Gemeinden in Beitragsklassen eingeteilt. Dabei ist deutlich zu erkennen, dass sich der Grossteil der Gemeinden (ca. 85 Prozent) innerhalb von zweieinhalb Millionen Franken in beide Richtungen befindet.

Abbildung 6: Aufteilung der Gemeinden in Beitragsklassen



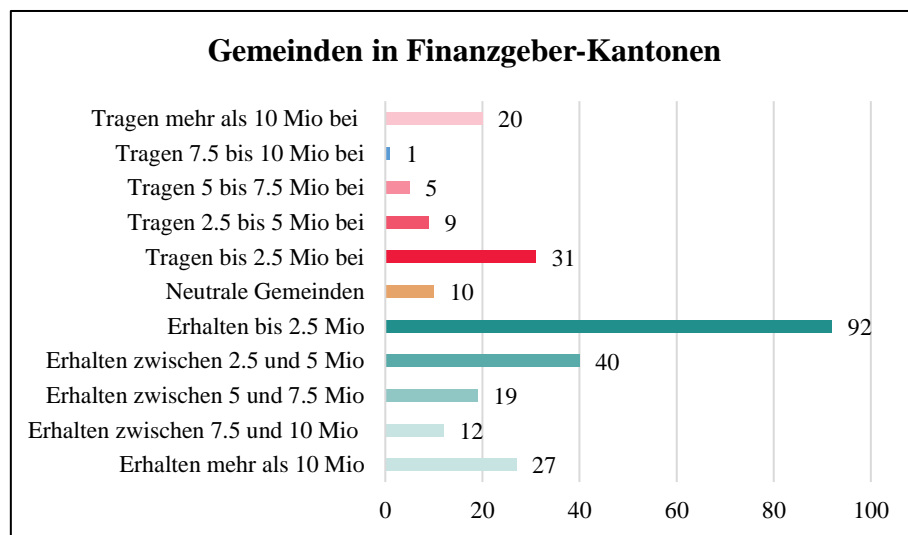
Quelle: Eigene Darstellung, 30. März 2019

Zu den bedeutendsten Ausreissern gehören die beiden Zürcher Städte Winterthur und Zürich, welche aus dem interkommunalen Finanzausgleich Beiträge in Höhe von beinahe 200 respektive 129 Millionen Franken erhalten. Auf der gegenüberliegenden Seite leisten die ebenfalls im Kanton Zürich liegenden Gemeinden Küsnacht (ZH) und Zollikon Beiträge in Höhe von 98 respektive 57 Millionen Franken. Die Zahlen sämtlicher Gemeinden sind wie bereits erwähnt auf der separaten PDF-Datei ersichtlich.

Als zusätzliche Übersicht über die kantonalen Verteilungen der Nehmer- und Gebergemeinden, inklusive der entsprechenden Höhe der Ausgleichsbeiträge, sind im Anhang II auf der Seite 116 sämtliche Kantone zur Veranschaulichung grafisch zusammengefasst. Auf eine spezifischere Untersuchung der einzelnen Gemeinden wird in dieser Arbeit allerdings nicht weiter eingegangen.

Neben der grafischen Darstellung sämtlicher Schweizer Gemeinden wird auch überprüft, wie sich die Verteilung der Gemeinden zwischen Geber- und Nehmerkantonen unterscheidet. Die beiden untenstehenden Abbildungen 7 und 8 illustrieren die Einteilungen der Gemeinden von Geberkantonen und Nehmerkantonen in die entsprechenden Beitragsklassen.

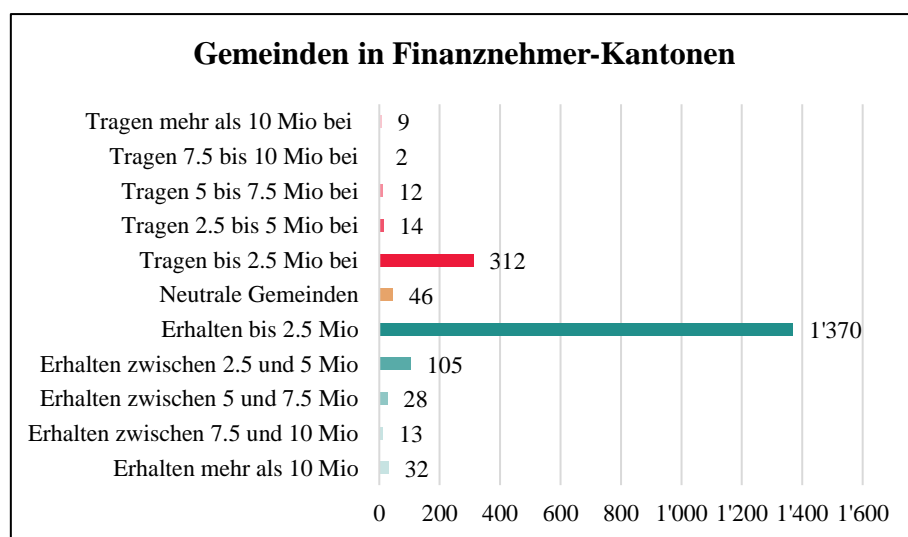
Abbildung 7: Aufteilung der Gemeinden aus Finanzausgleichs-Geberkantonen



Quelle: Eigene Darstellung, 30. März 2019

Bei den Gemeinden in Finanzgeberkantonen ist die Streuung deutlich höher als bei den Gemeinden in Finanznehmerkantonen. Bei den Nehmerkantonen konzentriert sich der Grossteil der Gemeinden auf die Bereiche von plus/minus 2.5 Millionen Franken. Die Höhe der Beiträge ist für die Beantwortung der Hypothesen nicht relevant und wird folglich auch nicht weiter getestet.

Abbildung 8: Aufteilung der Gemeinden aus Finanzausgleichs-Nehmerkantonen



Quelle: Eigene Darstellung, 30. März 2019

3.2 Führungsmodelle und die Rolle der Gemeindepräsidenten

Aus eigenen beruflichen Erfahrungen sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen eines Gemeindepräsidenten in beinahe sämtlichen Gemeinden unterschiedlich. Die Ursache hierfür liegt nicht nur in der Grösse der Gemeinde in Bezug auf die Einwohnerzahl oder der Finanzkraft, sondern ist in grossem Masse von den angewendeten Führungsmodellen abhängig.

Die laufende Entwicklung der Gesellschaft und auch die Schnelllebigkeit der Wirtschaft stellen auch die Gemeindebehörden und Verwaltungen vor immer grössere Herausforderungen (Kleiner, 2015). Eine effiziente und effektive Arbeitsweise auf operativer und strategischer Ebene ist deshalb unumgänglich, wodurch auch die Führungsmodelle immer weiter in den Vordergrund rücken. Gemäss dem Geschäftsleiter der JC Kleiner GmbH, Dr. Jean-Claude Kleiner, sind die Gemeinden einem sehr komplexen Konstrukt von gesellschaftlichen, soziodemografischen Interessen und gesetzlichen Bestimmungen ausgesetzt. Dies bedingt sowohl eine gut abgestützte Finanzpolitik, eine längerfristige, nachhaltige Finanz- und Investitionsplanung sowie ein zeitgemässes Controlling. Dieser Wandel zwingt die Exekutive der Gemeinde, die eigene Organisation und auch die Verwaltung kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls neue Führungsmodelle zu prüfen. (Neue Führungsmodelle machen Gemeinden fit für die Zukunft, 2015, S. 18).

Der Kanton Luzern nimmt dabei eine Vorreiterrolle ein. Nach dem Wechsel vom zentralistischen in ein dezentrales System erhielten die Gemeinden durch das neue Gemeindegesetz mehr Kompetenzen und eine höhere Organisationsfreiheit, was gleichbedeutend auch zu einer höheren Verantwortung führt (Verband Luzerner Gemeinden, 2005). Im Verlaufe der letzten Jahre hat diese Thematik auch in zahlreichen anderen Kantonen wie beispielsweise Zürich, St. Gallen, Thurgau, Graubünden oder Aargau deutlich an Bedeutung gewonnen. Das Ziel dieser Reorganisation ist jedoch nicht nur die Steigerung der Effizienz und Effektivität einer Gemeinde. Kleine und auch mittelgrosse Gemeinden kämpfen sehr oft mit der Rekrutierung der Behördenmitglieder, insbesondere wenn diese im Milizsystem angestellt sind und ihre Funktion nebenamtlich ausüben (Just & Fetz, ohne Datum). Die Organisationsentwicklung fördert somit gleichzeitig auch die Attraktivität der Gemeinde, wodurch je nach Modell auch Personen aus der Privatwirtschaft ihre Erfahrungen und Kompetenzen in die Gemeindeführung miteinbringen könnten (Sonderegger, 2011).

Aus den zahlreichen Organisationsentwicklungen in den vergangenen eineinhalb Jahrzehnten haben sich vier Führungsmodelle herauskristallisiert, welche in den folgenden Abschnitten in zusammengefasster Form vorgestellt werden:

- Operatives Führungsmodell
- Delegierten-Modell
- Geschäftsleitungsmodell
- Verwaltungsleiter-Modell

Diese Führungsmodelle werden in der Praxis jedoch nie in ihrer Reinform angewendet, sondern sind auf die spezifischen Eigenschaften und Bedürfnisse der Gemeinden angepasst (Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau, 2016).

Das Ziel dabei ist die Vermittlung einer Übersicht über die Grundformen der Führungsmodelle und die Förderung des Verständnisses über Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Neben dem Hauptziel, die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich zu analysieren, wird in dieser Arbeit zeitgleich untersucht, ob die Führungsmodelle eine moderierende Rolle zwischen dem interkommunalen Finanzausgleich und der Arbeitszufriedenheit einnehmen.

3.2.1 Operatives Führungsmodell

Tabelle 3: Operatives Führungsmodell - Eigene Darstellung

Operatives Modell		
Führungsmerkmale der Gemeinderatsmitglieder	Ressortsystem mit Linienverantwortung bei den Gemeinderatsmitgliedern Die Gemeinderatsmitglieder führen ihre Ressorts politisch wie auch in der Linie (fachlich-operativ und personell). In den jeweiligen Ressorts werden zusätzliche administrativ-vollziehende Aufgaben wahrgenommen. Zahlreiche operative Geschäfte werden im Gemeinderat vollzogen. Der Gemeindepräsident nimmt die ihm obliegenden Präsidialfunktion wahr.	
Aufgaben der Gemeinderatsmitglieder	gleich	- Politische Aufgaben und Repräsentationen - Strategische Gemeindeführung und Steuerung
	teilweise gleich	- Politische Führung des den Gemeinderäten zugeteilten Ressorts
	anders	- Personalführung (Mitarbeiterbeurteilung) - Operative Tätigkeiten im Tagesgeschäft
Organigramm	<p>Strategische Ebene</p> <p>Exekutive</p> <p>Gemeinderat Gemeinderat Gemeindepräsident Gemeinderat Gemeinderat</p> <p>Gemeindegemeinsamer</p> <p>Operative Ebene</p> <p>Abteilung 1 Abteilung 2 Abteilung 3 Abteilung 4 Abteilung 5</p> <p>Linienführung inklusive politischer Führung</p>	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind sehr dossiersicher - Umfangreiche Detailkenntnisse über die Gemeinde - Grosser Einfluss der GR-Mitglieder in den einzelnen Geschäften - Starke Position gegenüber der Bevölkerung - Klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten - Unterteilte und konzentrierte Verantwortung und Kompetenzen auf der Exekutiveebene - Entscheidungs- und Kommunikationswege sind kurz und klar - Synergien beim administrativen Vollzug können entstehen 	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitlich und fachlich hohe Belastung der Gemeinderatsmitglieder - Ressorts unterscheiden sich im Zeiteinsatz zum Teil deutlich - Überlastung der GR-Mitglieder und Unvereinbarkeit mit der ordentlichen Berufstätigkeit - Qualität der Geschäftserledigung kann leiden, falls fachliche Kenntnisse und zeitliche Verfügbarkeiten fehlen - Know-How-Verlust bei hoher Fluktuation der Behördenmitglieder - Strategische Ebene gerät bei hohem operativen Aufwand ins Hintertreffen - Überschneidungen und Doppelspurigkeit bei den Aufgaben des Gemeindegemeinsamer und den Verwaltungsmitarbeitenden - Frustration bei den Mitarbeitern - Keine saubere Trennung zwischen den gemeinderätlichen Aufsichts- und Kontrollfunktionen und den Vollzugstätigkeiten 	
Zusammenfassung	Das operative Modell kann in kleinen und sehr kleinen Gemeinden geeignet sein. Die Nachteile treffen die grösseren Gemeinden ähnlich dem Paretoprinzip deutlich stärker als die kleinen Gemeinden. Der Zeiteinsatz je Gemeinderatsmitglied ist sehr hoch, was das Amt aufgrund der niedrigen Entschädigung unattraktiv machen kann.	
Quelle	(Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau, 2016, S. 6-8)	

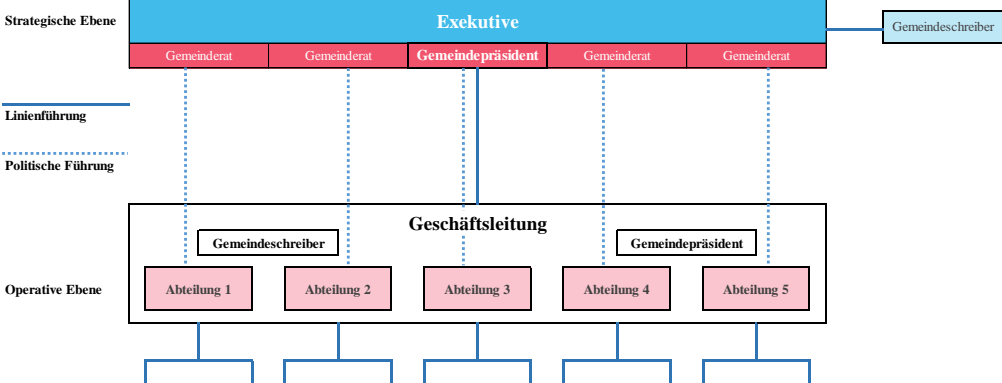
3.2.2 Delegierten-Modell

Tabelle 4: Delegierten-Modell - Eigene Darstellung

Delegierten-Modell	
Führungsmerkmale der Gemeinderatsmitglieder	<p>Ressortsystem mit delegiertem Gemeinderatsmitglied als Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter</p> <p>Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind lediglich für die politische Führung ihres Ressorts zuständig. Die Gemeindeverwaltung wird durch ein Gemeinderatsmitglied geleitet (welches politisch gewählt wird).</p>
Aufgaben der Gemeinderatsmitglieder	<p>alle gleich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politische Aufgaben und Repräsentationen - Strategische Gemeindeführung und Steuerung
	<p>teilweise gleich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politische Führung des den Gemeinderäten zugeteilten Ressorts
	<p>anders</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalführung (Mitarbeiterbeurteilung) --> Nur Delegierter - Operative Tätigkeiten im Tagesgeschäft --> Nur Delegierter
Organigramm	<p>Strategische Ebene</p> <p>Exekutive</p> <p>Gemeinderat Gemeinderat Gemeindepräsident Gemeinderat Gemeinderat</p> <p>Gemeindegemeinsamer</p> <p>Linienführung (personell, operativ)</p> <p>Politische Führung</p> <p>Operative Ebene</p> <p>Abteilung 1 Abteilung 2 Abteilung 3 Abteilung 4 Abteilung 5</p>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Der Gemeindeamman geniesst als delegierte Person eine hohe Legitimation gegenüber der Verwaltung (vom Volk gewählt) - Vereinfachte Umsetzung und Vollzug von Gemeinderatsentscheidungen durch enge Verbindung zwischen Exekutive und Verwaltung - Klare Ausgestaltung und Vereinheitlichung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten - Motivationssteigerung bei Erhöhung der Kompetenzen der Verwaltung - Zeitliche Entlastung der Gemeinderatsmitglieder aufgrund der Delegation der Verwaltungsführung - Politische und strategische Fragestellungen stehen beim GR im Vordergrund
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Die Dossierkenntnis nimmt aufgrund der reinen politischen Führung des eigenen Ressorts ab - Die Interessen der einzelnen Gemeinderatsmitglieder können bei den einzelnen Gemeinderatsgeschäften zu wenig einfließen - Grosser Wissensvorsprung des delegierten Gemeinderatsmitglied - Verlust des direkten Kontaktes der Gemeinderatsmitglieder zur Bevölkerung - Keine strikte Trennung zwischen politischen und operativen Führungsaufgaben des delegierten Gemeinderatsmitgliedes - Einführung neuer Instrumente zur Berichterstattung an den Gemeinderat nötig - Delegierte Person muss die zeitlichen und fachlichen Ressourcen die für diese Position notwendig sind mitbringen
Zusammenfassung	<p>Das Delegierten-Modell eignet sich grundsätzlich sowohl für kleine als auch grosse Gemeinden. Dieses Führungsmodell ist jedoch sehr ungewohnt und in der Schweiz nur wenig verbreitet</p>
Quelle	<p>(Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau, 2016, S. 8-11)</p>

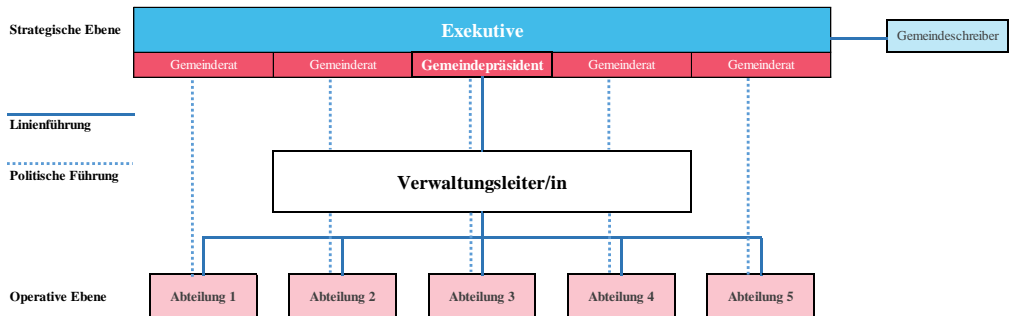
3.2.3 Geschäftsleitungsmodell

Tabelle 5: Geschäftsleitungsmodell - Eigene Darstellung

Geschäftsleitungsmodell		
Führungsmerkmale der Gemeinderatsmitglieder	Ressortsystem mit operativer Geschäftsleitung durch Verwaltungskader Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind für die politische Führung ihres Ressorts zuständig. Die Führung der Verwaltung in der Linie (fachlich-operativ und personell) erfolgt durch eine Geschäftsleitung . Diese setzt sich in der Regel aus Kadermitgliedern der Verwaltung und allenfalls dem Gemeindepräsidenten zusammen.	
Aufgaben der Gemeinderatsmitglieder	alle gleich	- Politische Aufgaben und Repräsentationen - Strategische Gemeindeführung und Steuerung
	teilweise gleich	- Politische Führung des den Gemeinderäten zugeteilten Ressorts
Organigramm		
Vorteile	Grösstenteils die gleichen Vorteile wie beim Delegierten-Modell: <ul style="list-style-type: none"> - Vereinfachte Umsetzung und Vollzug von Gemeinderatsentscheidungen durch enge Verbindung zwischen Exekutive und Verwaltung - Klare Ausgestaltung und Vereinheitlichung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten - Motivationssteigerung bei Erhöhung der Kompetenzen der Verwaltung - Politische und strategische Fragestellungen stehen beim GR im Vordergrund Zusätzliche Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> - Vereinheitlichung der Verwaltungsführung durch den Miteinbezug von Kaderleuten - Bereitschaft zur Zusammenarbeit über die Abteilungsgrenzen hinweg wird erhöht <ul style="list-style-type: none"> - Bessere Koordination und Vermeidung von Doppelspurigkeit - Steigerung der Attraktivität von Führungspositionen in der Verwaltung - Exekutive kann sich auf politische und strategische Fragestellungen konzentrieren - Gemeinderatsamt gewinnt an Attraktivität für Kaderleute aus der Privatwirtschaft 	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Der Gemeindepräsident verfügt über einen Wissensvorsprung, wenn er in der Geschäftsleitung Einsitz nimmt - Zeiteinsatz des Gemeindepräsidenten wird sich erhöhen - Einrichtung eines Berichterstattungswesens ist wichtig für die Gewährleistung einer unabhängigen Kontrolle und Aufsicht über die Verwaltung - Verlust des direkten Kontaktes der Gemeinderatsmitglieder zur Bevölkerung 	
Zusammenfassung	Das Geschäftsleitungsmodell eignet sich folglich hauptsächlich für grössere Gemeinden, kann aber durchaus auch in kleineren Gemeinden verwendet werden. Die direkte Scharnierstelle zwischen Exekutive und Verwaltung verkürzt die Informationswege und Gemeinderatsentscheide können einfacher umgesetzt werden. Zwar sind die politische und fachliche Führung strikt getrennt, jedoch müssen die Verantwortungen und Kompetenzen klar geregelt werden.	
Quelle	(Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau, 2016, S. 11-12)	

3.2.4 Verwaltungsleiter-Modell

Tabelle 6: Verwaltungsleiter-Modell - Eigene Darstellung

Verwaltungsleiter-Modell		
Führungsmerkmale der Gemeinderatsmitglieder	Ressortsystem mit Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter (CEO) Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind für die politische Führung ihres Ressorts zuständig. Ein angestellter Geschäftsführer führt die Gemeindeverwaltung in der Linie (fachlich-operativ und personell). Diese Person wurde aufgrund von fachlichen Kriterien eingestellt.	
Aufgaben der Gemeinderatsmitglieder	alle gleich	- Politische Aufgaben und Repräsentationen - Strategische Gemeindeführung und Steuerung
	teilweise gleich	- Politische Führung des den Gemeinderäten zugeteilten Ressorts
Organigramm	 <p>Strategische Ebene</p> <p>Exekutive</p> <p>Gemeinderat Gemeinderat Gemeindepäsident Gemeinderat Gemeinderat</p> <p>Gemeindeschreiber</p> <p>Linienführung</p> <p>Politische Führung</p> <p>Verwaltungsleiter/in</p> <p>Operative Ebene</p> <p>Abteilung 1 Abteilung 2 Abteilung 3 Abteilung 4 Abteilung 5</p>	
Vorteile	Grösstenteils die gleichen Vorteile wie beim Delegierten-Modell: <ul style="list-style-type: none"> - Vereinfachte Umsetzung und Vollzug von Gemeinderatsentscheidungen durch enge Verbindung zwischen Exekutive und Verwaltung - Klare Ausgestaltung und Vereinheitlichung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten - Motivationssteigerung bei Erhöhung der Kompetenzen der Verwaltung - Politische und strategische Fragestellungen stehen beim GR im Vordergrund Zusätzliche Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> - Konsequente Trennung zwischen politischer und strategischer Führung und der Verwaltungsführung - Ausreichend Raum zur Behandlung von strategischen Fragestellungen - Relativ kleine Abweichungen der Arbeitspensen zwischen den einzelnen Gemeinderatsmitgliedern - Relativ gleichmässige Verteilung der Verantwortung innerhalb des Gemeinderats - Attraktivität der Stelle als Gemeindeschreiber steigt durch die zusätzlichen Führungsaufgaben deutlich an - Verwaltungsleiter-Modell ist auch für kleine Gemeinden anwendbar 	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind nicht bis in alle Details bei den einzelnen Geschäften informiert - Wenn zusätzlich zum Gemeindeschreiber noch eine Verwaltungsstelle geschaffen wird, ist dies mit deutlich höheren Kosten verbunden - Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltungs- und Abteilungsleitungen müssen klar geregelt sein - Unklarheiten können zu Doppelspurigkeiten und Aufgabenüberschneidungen führen, was auch zu Demotivation der Beteiligten führen kann. 	
Zusammenfassung	Das Verwaltungsleiter-Modell führt wie auch das Delegierten und Geschäftsleitungsmodell zu einer zeitlichen Entlastung der Exekutive. Das Amt als Gemeinderat wird für Führungspersonen aus der Privatwirtschaft deutlich interessanter. Folglich vereinfacht sich auch die Rekrutierung der Behördenmitglieder. Die Vereinbarkeit mit dem Hauptberuf und der nebenamtlichen Tätigkeit im Gemeinderat steigert ebenfalls die Attraktivität. Lohnenswert ist die Schaffung einer Verwaltungsleiter-Stelle jedoch lediglich für grosse Gemeinden.	
Quelle	(Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau, 2016, S. 13-14)	

3.2.5 Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit

Die vier vorgestellten Führungsmodelle sind von Grund auf verschieden. Das Operative Führungsmodell ist in vielen Gemeinden noch historisch verwurzelt, gilt heutzutage jedoch als überholt. Die Verteilung der Kräfte in der Exekutive sind teils sehr asymmetrisch und die Arbeit im Gemeinderat ist oft durch die Handlung zu Gunsten des eigenen Departements geprägt. Diese Tatsache wie auch die oftmals fehlende fachliche Kompetenz führen zu einer unbefriedigenden Effizienz der Verwaltungsdienstleistungen (Rühli , Gemeindeautonomie - zwischen Illusion und Realität, 2012). Gleichzeitig wirkt sich die zeitliche und fachliche Arbeitsbelastung durch die strategische wie auch operative Verantwortung negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus (Lipp Kommunal GmbH, 2015).

Aus eigenen beruflichen Erfahrungen ist das Delegierten-Modell für den Grossteil der Gemeinden kein Thema. Im Hauptfokus stehen somit das Geschäftsleitungsmodell und das Verwaltungsleiter-Modell.

Das Verwaltungsleiter-Modell, auch bekannt als CEO-Modell, hat seinen Ursprung aus den Grundsätzen des New Public Managements und der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Dabei soll der Gemeindeverwaltung eine grössere Verantwortung übergeben und gleichzeitig die Exekutive entlastet werden. Die Gemeinderatsmitglieder können sich auf ihre strategischen Aufgaben konzentrieren und die operative Verantwortung der Verwaltung überlassen (Lipp Kommunal GmbH, 2015). Beim Geschäftsleitungsmodell wird ein Verbindungsorgan zwischen der Exekutive und der Verwaltung geschaffen, wobei die Verantwortung in der Verwaltung nicht sonderlich erhöht wird, da die operativen Entscheidungen in der Geschäftsleitung gefällt werden (Lipp Kommunal GmbH, 2015).

Eine Restrukturierung erfordert aber auch eine exakte Analyse der entsprechenden Auswirkungen. Zahlreiche Luzerner Gemeinden haben sich nach der Änderung des Gemeindegesetzes im Jahre 2005 für das Verwaltungsleiter-Modell entschieden. Die Rückmeldungen waren stets positiv. In der Gemeinde Rothenburg wurde beispielsweise geschwärmt, wie sich die Effizienz und Kundenorientierung im Vergleich zum Operativen Modell verbessert hat (Rölli , Lanzrein, & Gasser, 2015). Bei anderen Gemeinden hat sich dieses System nicht bewährt. Insbesondere Konflikte zwischen der strategischen Ebene und dem Geschäftsführer führten dazu, dass ein grosser Teil der

Geschäftsführer das Amt beinahe fluchtartig verlassen haben (Luzerner Gemeinde-CEOs nach zahlreichen Abgängen auf dem Prüfstand, 2017).

Als Junior-Berater für öffentliche Verwaltungen und Nonprofit-Organisationen bei der BDO AG in Zürich, konnten im Rahmen der Organisationsentwicklung einer Ostschweizer Gemeinde sehr wertvolle Erfahrungen in Bezug auf die Schwerpunkte und Herausforderungen einer Reorganisation gewonnen werden.

Die Zusammensetzung der Exekutive und auch die jeweiligen Funktionen, Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen vor und nach der Reorganisation stehen dabei im Mittelpunkt und müssen klar geregelt sein. Folgende Kriterien haben einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl des geeigneten Führungsmodells:

- Anzahl Mitglieder im Gemeinderat
- Zeitliche Belastung durch die Ämter / Vollamt oder Teilamt
- Verteilung der Departemente
- Politische Interessen der Gemeinderäte
- Private Interessen der Gemeinderäte auch in Bezug zum Hauptberuf
- Verantwortungen und Kompetenzen / Entscheidungsbefugnis
- Strategische oder operative Tätigkeiten / Personelle Führung
- Finanzielle Entschädigung
- Milizsystem
- etc.

Der Wechsel vom Operativen Modell zum Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsleiter-Modell bringt auch ändernde Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen mit sich. Den Gemeinderäten muss vermittelt werden, dass sie durch den Wegfall der operativen Entscheidungen nicht degradiert werden. Die Kommunikation steht hiermit im Mittelpunkt. Die Gemeinderäte müssen von Beginn an miteinbezogen werden. Eine Reorganisation und auch die Zeit danach funktioniert nur, wenn das Kommitment sämtlicher involvierten Personen vorhanden ist. Die neuen Aufgaben und Kompetenzen müssen in Form der Gemeindeordnung mit spezifischen Aufgaben- und Stellenbeschrieben schriftlich festgehalten werden. Ein nicht zu unterschätzendes Thema, welches in der Theorie zu wenig thematisiert wird, ist auch die Kultur und Tradition einer Gemeinde. Dies wird bei kleineren Gemeinden oftmals stark unterschätzt. Der Ablauf einer Reorganisation ist für diese Arbeit jedoch nicht von Interesse.

4. Forschungsfrage und Abgrenzungen

Diese Arbeit zielt auf die Analyse der Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Bezug auf den interkommunalen Finanzausgleich. Dabei wird einerseits untersucht, ob sich die Arbeitszufriedenheit von Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Finanzausgleichs-Nehmer- und Finanzausgleichs-Gebergemeinden signifikant unterscheidet. Zusätzlich wird geprüft, ob signifikante Differenzen betreffend der Zufriedenheit über die gesetzlichen Bestimmungen des interkommunalen Finanzausgleichs vorliegen. Als dritte Fragestellung wird die entsprechende Rolle der Führungsmodelle analysiert und geprüft, ob die Führungsmodelle eine moderierende Position zwischen dem interkommunalen Finanzausgleich und der Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten einnehmen.

In den vorhergehenden Kapiteln wird explizit darauf geachtet, dass hauptsächlich Kriterien ausgearbeitet werden, die spezifisch auf die Fragestellung abzielen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Grundlagen der interkommunalen Finanzausgleichssysteme und die Merkmale der Führungsmodelle. Da in der Theorie entsprechende Untersuchungen gänzlich fehlen, wird ein pragmatischer Fragebogen basierend auf den eigenen Feststellungen und Erfahrungen ausgearbeitet.

Der Fragebogen wird so erstellt, dass der Datensatz noch weitere Untersuchungen zulässt. Nebst der Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothesen, sollen auch persönliche Eindrücke und Feststellungen der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten bezüglich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und auch Zufriedenheit mit dem interkommunalen Finanzausgleich festgehalten werden. Die entsprechende Abgrenzung wird im Kapitel 4.4 aufgeführt.

4.1 Fragestellung

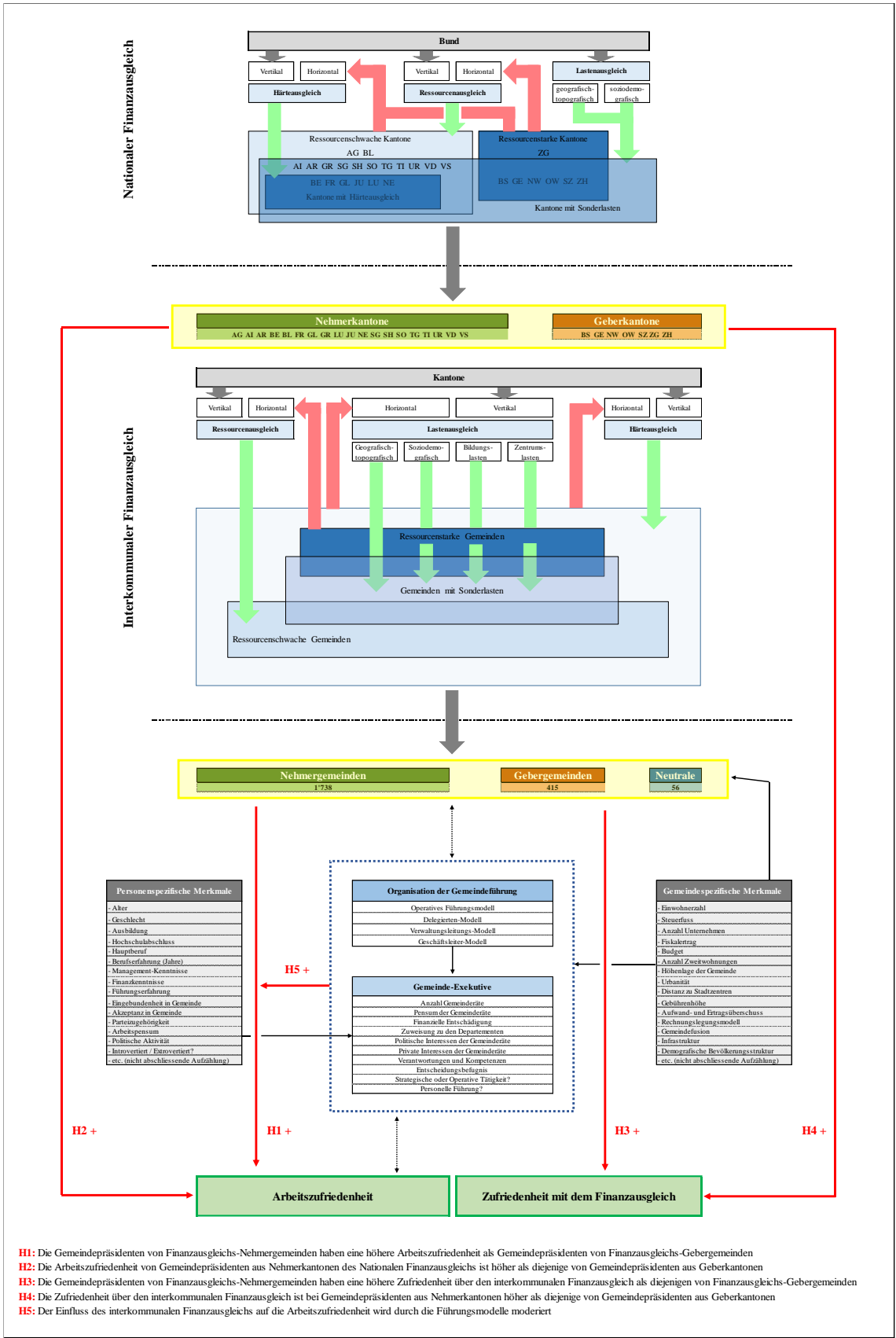
Auf Basis der theoretischen Grundlagen sowie des Stands des Wissens wird folgende Fragestellung im Rahmen dieser Masterarbeit untersucht:

"Bestehen signifikante Unterschiede zwischen Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Finanzgeber- und Finanznehmer-Gemeinden in Bezug auf die Zufriedenheit mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich und welche Rolle nehmen dabei die Führungsmodelle ein?"

Mit Hilfe einer umfangreichen Auseinandersetzung mit den 26 verschiedenen Finanzausgleichsgesetzen und kantonalen Verordnungen, den horizontalen und vertikalen Zahlungen von den und an die Gemeinden, zuzüglich den Einflussfaktoren der Führungsmodelle auf die Verantwortungen, Kompetenzen und Aufgaben einer Gemeindepräsidentin/eines Gemeindepräsidenten, kann ein schematisches, bildhaft aufgebautes Conceptual Framework erstellt werden. Dieses Framework bildet die Grundlage (Rahmenbedingung) für die angestrebte Untersuchung und wird im darauffolgenden Kapitel 4.2 vorgestellt.

4.2 Conceptual Framework

Abbildung 9: Conceptual Framework



Quelle: Eigene Darstellung, 31. März 2019

Die Abbildung 9 stellt eine grafische Beschreibung der wesentlichen theoretischen Grundlagen dar und gibt Aufschluss über die Ziele dieser Arbeit. Der Anfang bildet der NFA, durch welchen die einzelnen Kantone in Geber- und Nehmerkantone aufgeteilt werden. Der NFA hat keinen direkten Einfluss auf die Gemeindepräsidenten und wird demzufolge nicht weiterführend analysiert. Stellvertretend wird allerdings untersucht, ob die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmerkantonen tendenziell zufriedener sind als diejenigen aus Geberkantonen.

Als zweite Ebene folgt eine eigene grafische Darstellung des interkommunalen Finanzausgleichs. Das Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, ob es Unterschiede zwischen Nehmer- und Gebergemeinden gibt. Dementsprechend werden allgemeingültige Kriterien, welche sämtliche Schweizer Gemeinden betreffen, herausgefiltert und mittels Fragebogen quantitativ erhoben. Die entsprechenden Abgrenzungen sind im Kapitel 4.4 aufgeführt und begründet. Für diese Arbeit von Relevanz ist die Tatsache, ob eine Gemeinde Ausgleichsleistungen erhält oder zu Beiträgen verpflichtet ist.

Das dritte und somit letzte Fundament betrifft die personenbezogenen Kriterien der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten, die spezifischen Merkmale der Gemeinden wie auch die Organisation der Gemeindeführung mit den dazugehörigen Ausprägungserscheinungen. Die gemeindespezifischen Merkmale haben einen direkten Einfluss auf die Finanzkraft der Gemeinden und dienen als Indikatoren zur Bestimmung der Ressourcenstärke einer Gemeinde. Gleichzeitig beeinflussen diese Gesichtspunkte die Organisation der Gemeindeführung. Die personenspezifischen Kriterien haben parallel Auswirkungen auf die Qualität, Effizienz und Effektivität der Gemeinde-Exekutive, welche folglich einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit wie auch die Finanzkraft der Gemeinde haben kann.

Die Organisation der Gemeindeführung mit den jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der einzelnen Führungsmodelle kann die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten ebenfalls positiv oder negativ beeinflussen. Dabei gilt es herauszufinden, ob die Führungsmodelle eine moderierende Rolle zwischen dem interkommunalen Finanzausgleich und der Arbeitszufriedenheit einnehmen oder unabhängig davon die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten beeinflussen.

4.3 Hypothesen

Aus der Fragestellung und dem durch die Theorie abgeleiteten Conceptual Framework lassen sich fünf Hypothesen aufstellen, welche durch die quantitative Datenerhebung ausgewertet werden. Diese sind in der Abbildung 9 mit roten Pfeilen und den Bezeichnungen H1+ bis H5+ gekennzeichnet:

- H1: Die Gemeindepräsidenten/innen von Finanzausgleichs-Nehmergemeinden haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Gemeindepräsidenten/innen von Finanzausgleichs-Gebergemeinden
- H2: Die Arbeitszufriedenheit von Gemeindepräsidenten/innen aus Nehmerkantonen des Nationalen Finanzausgleichs ist höher als diejenige von Gemeindepräsidenten/innen aus Geberkantonen
- H3: Die Gemeindepräsidenten/innen von Finanzausgleichs-Nehmergemeinden haben eine höhere Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs als diejenigen von Finanzausgleichs-Gebergemeinden
- H4: Die Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs ist bei Gemeindepräsidenten/innen aus Nehmerkantonen höher als diejenige von Gemeindepräsidenten/innen aus Geberkantonen
- H5: Der Einfluss des interkommunalen Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit wird durch die Führungsmodelle moderiert

Zusätzlich zur Bestätigung oder Widerlegung der Hypothesen wird versucht, persönliche Ansichten der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten zu gewinnen. Dabei soll insbesondere herausgefunden werden, welche Aspekte des interkommunalen Finanzausgleichs eine positive oder negative Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten haben. Ebenfalls von grosser Bedeutung sind die allgemeinen Kriterien zur Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit. Als dritte offene Frage soll analysiert werden, welches die zurzeit grössten Herausforderungen in den jeweiligen Gemeinden sind.

4.4 Abgrenzung

Auf einzelne Kriterien in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit wird in dieser Arbeit ebenso verzichtet, wie auf eine spezifische Unterteilung sämtlicher Ausgleichsgefässe der 26 verschiedenen interkommunalen Finanzausgleiche. Die Position der Gemeindepräsidenten/innen ist wenig vergleichbar mit anderen Führungspositionen und muss dementsprechend spezifisch analysiert und ausgewertet werden. Um die Repräsentativität der Ergebnisse aus der Umfrage gewährleisten zu können, werden lediglich Kriterien der interkommunalen Finanzausgleichssysteme in Betracht gezogen, welche sämtliche Gemeinden betreffen. Als verbindlicher Rahmen dieser Masterarbeit dient somit das im Kapitel 4.2 grafisch dargestellte Conceptual Framework. Hierbei ist zu erwähnen, dass die Kantone St. Gallen und Glarus keinen horizontalen Ressourcenausgleich zwischen den Gemeinden kennen. Die Gemeinden dieser Kantone werden dennoch in die Umfrage miteinbezogen, da insbesondere der erste Teilbereich der Umfrage (Arbeitszufriedenheit unter dem interkommunalen Finanzausgleich sowie die Rolle der Führungsmodelle) für diese Gemeinden ebenfalls von Relevanz ist. Bei den spezifischen Fragen zu den Kriterien des horizontalen Ressourcenausgleich werden die Antworten dieser Gemeinden hingegen ausgeschlossen. Die Ergebnisse werden zudem nicht in die einzelnen Kantone unterteilt. Die entscheidenden Kriterien sind Geber- oder Nehmerkanton sowie Geber- und Nehmergemeinde.

Der aus der Umfrage gewonnene Datensatz soll einerseits spezifisch auf die Hypothesen ausgelegt sein, andererseits sollen auch weitere Analysen wie beispielsweise qualitative Inhaltsanalysen bei den offenen Fragen durchgeführt werden können. In dieser Studie beziehen sich die Auswertungen der Umfrageergebnisse lediglich auf die zu beantwortenden Hypothesen. Weiterführende Analysen würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen und könnten in Form von zusätzlichen Studien individuell analysiert werden. Das Ziel ist herauszufinden, ob der interkommunale Finanzausgleich einen konkreten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat und inwieweit die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten mit dem interkommunalen Finanzausgleich zufrieden sind. Aus diesem Grund werden nach der Annahme oder Widerlegung der Hypothesen im Kapitel 6 "Resultate", im Kapitel 7 "Diskussion und Würdigung", lediglich die relevanten Ergebnisse in Bezug auf die kommunale Ebene "Gebergemeinde und Nehmergemeinde" diskutiert und die kantonale Ebene zur Vermeidung der Doppelspurigkeiten nicht weiter analysiert.

5. Methodisches Vorgehen

Die kantonalen Unterschiede in Bezug auf die rechtlichen Grundlagen wie auch die abweichenden Voraussetzungen in Zusammenhang mit der geografischen Lage oder den wirtschaftlichen und soziodemografischen Möglichkeiten einer Gemeinde, erfordert eine einheitliche Betrachtung. Um die Impressionen der 2'212 relevanten Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten möglichst effizient zu erheben, wird in dieser Masterarbeit, aufgrund der von Diekmann (2014, S. 520-523) beschriebenen Vor- und Nachteile, eine computergestützte Online-Befragung durchgeführt. Die Vorteile dabei liegen insbesondere in der Schnelligkeit der Durchführung und der direkten Datenabspeicherung. Zusätzlich fallen keine Kosten für den Druck und den Versand von Fragebögen an. In diesem Fall ist die Online-Umfrage besonders gut geeignet, da sämtliche Gemeinden über einen Internetzugang verfügen und diese direkt per Mail angeschrieben werden können.

5.1 Online-Umfrage auf kommunaler Ebene

Die Umfrage wird mit dem Online-Umfrage Tool Unipark (QuestBack Enterprise Feedback Suite Winter 2018) der QuestBack GmbH erstellt und durchgeführt.

Der Link zur Umfrage wird den Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten am Mittwoch, 17. April 2019 per Mail gesendet. Die Umfrage bleibt bis Sonntag, 19. Mai 2019 offen.

Nach den ersten zehn Tagen (am Sonntag, 28. April 2019) wird ein Erinnerungsmail an sämtliche Gemeindepräsidenten gesendet, von denen noch keine Rückmeldungen beim Autoren eingetroffen sind. Auf ein zweites Erinnerungsmail wird verzichtet.

Sämtliche E-Mail-Adressen der Gemeinden und Gemeindepräsidenten/innen werden in einer zusätzlichen Excel-Datei abgegeben. Diese werden einerseits über die kantonalen Behörden (Amt für Gemeinden), die Gemeindepräsidentenkonferenz oder durch spezifische Recherchen auf den Gemeinde-Webseiten gesammelt. Die deutschsprachige Version der Anschrift per Mail wird im Anhang III auf der Seite 125 aufgeführt.

5.1.1 Repräsentativität

Die Personen und Sachverhalte, für welche die Aussagen dieser Studie gelten sollen, stellen den Objektbereich dieser Untersuchung dar. Zur Grundgesamtheit gehören folglich sämtliche 2'212 Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten, für deren

Gemeinde die erarbeiteten Kriterien des Fragebogens gelten (Döring & Bortz, 2016, S. 292). Gemäss Wittenberg (1999, S. 34) tragen diese die relevanten Informationen zur Beantwortung der Fragestellung. In dieser Studie werden sämtliche Einheiten der Grundgesamtheit in der Umfrage erfasst. Somit liegt hier eine Vollerhebung vor (Wittenberg, 1999, S. 34). Eine Vollerhebung ist insbesondere möglich, wenn die Population überschaubar und gut erreichbar ist. Die Heterogenität der Gemeinden aufgrund ihrer Lage, Sprache, Wirtschaftlichkeit oder der soziodemografischen Zusammensetzung könnte dazu führen, dass Stichproben das Gesamtbild verfehlen. Die Vollerhebung wird zusätzlich dadurch bestärkt, indem die Population endlich und vollständig bekannt ist und die Untersuchung der gesamten Population keinen extremen Mehraufwand zur Folge hat (Döring & Bortz, 2016, S. 292-293). Diese Tatsache wird auch durch Stein in ihrem Kapitel "Forschungsdesigns für die Quantitative Sozialforschung" im Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung bestätigt (2014, S. 146).

5.1.2 Fragetypen und Skalierung

Im Zentrum eines jeden Fragebogens stehen die inhaltlichen Frageblöcke mit den entsprechenden Items, mit welchen die Variablen zur Beantwortung der Forschungsfrage operationalisiert werden (Döring & Bortz, 2016, S. 407). In dieser Studie werden sowohl geschlossene als auch offene Fragen gestellt. Die Antwortmöglichkeiten der geschlossenen Fragen werden mit einer sieben-stufigen Likert-Skala ausgestattet. Die intervallbasierte Likert-Skala hat den Vorteil, dass jedem Objekt eines empirischen Relativs eine Zahl zuordnet wird. Der unipolaren verbalen Ratingskala wird folglich eine Zahl von eins bis sieben zugeordnet und kann mittels statistischen Tests auf signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen untersucht werden (Döring & Bortz, 2016, S. 244).

5.1.3 Mehrsprachigkeit

Der Fragebogen wird in den drei Landessprachen Deutsch, Italienisch und Französisch durchgeführt, wobei die Probanden die bevorzugte Sprache selbst wählen können. Auf die rätoromanische Übersetzung wird aufgrund verschiedener Dialekte verzichtet.

5.2 Fragebogen

Trotz der bedeutenden Relevanz und des Eigenanteils am Fragebogen wird dieser aufgrund des Umfangs von sechs Seiten im Anhang V auf der Seite 127 aufgeführt. Bei der Erstellung des Fragebogens ist von grosser Bedeutung, dass die in der Theorie erarbeiteten Kriterien bestmöglich analysiert werden können. Nebst der Bestätigung oder Widerlegung der Hypothesen sollen auch die eigenen Ansichten und Verbesserungsvorschläge der Gemeindepräsidenten über den interkommunalen Finanzausgleich erhoben werden. Diese finden insbesondere in der Diskussion und in den Implikationen ihre Anwendung.

Der Fragebogen ist in vier Teilbereiche unterteilt. Im ersten Teilbereich werden die unabhängigen Variablen erhoben. Diese sind die kantonale Zugehörigkeit, die Tatsache ob eine Gemeinde Ausgleichsbeiträge erhält oder dazu verpflichtet ist, die Grösse der Gemeinde in Bezug auf die Einwohnerzahl und das Arbeitspensum der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten. Entscheidend sind in erster Linie die beiden Variablen "Finanzkraft" und "Kanton", da diese die Hypothesen 1, 2, 3 und 4 beantworten. Die weiteren unabhängigen Variablen "Arbeitspensum" und "Grösse der Gemeinde" sind insbesondere für die Thematik der Führungsmodelle relevant, stehen in dieser Arbeit jedoch nicht im Vordergrund der Untersuchungen.

Der zweite Teilbereich umfasst einen ersten Frageblock à elf Fragen betreffend der Arbeitszufriedenheit unter dem interkommunalen Finanzausgleich sowie der Rolle der Führungsmodelle.

Im dritten Teil der Umfrage werden zehn spezifische Fragen über die Zufriedenheit mit den Bestimmungen des interkommunalen Finanzausgleichs gestellt. Die Fragen drei bis sieben beziehen sich dabei auf die in der Theorie erarbeiteten Kriterien. Für die Auswertung werden diese einerseits einzeln und andererseits zusammen analysiert.

Im vierten und abschliessenden Teilbereich werden zwei personenbezogene Fragen zum Geschlecht und Alter der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten gestellt. Diese Daten stehen ebenfalls nicht im Zentrum dieser Arbeit und werden folglich nicht spezifisch untersucht.

5.2.1 Pretest

Zur Verhinderung von negativen Überraschungen während dem Ausfüllen oder bei der Auswertung der Umfrage, sollte nach der Erstellung des Fragebogens, insbesondere bei selbst konstruierten Elementen, ein Pretest bezüglich dessen Brauchbarkeit und Qualität durchgeführt werden (Döring & Bortz, 2016, S. 410-411). Das Hauptaugenmerk dieses Pretests liegt unter anderem auf der Verständlichkeit und fachlichen Korrektheit der Fragen, der Gesamtdauer der Umfrage oder auch auf der Auswertbarkeit der Antwortitems in Bezug auf die Hypothesen (Atteslander, 2006, S. 277-281). Dafür werden spezifische Personen aus den Bereichen Gemeindeverwaltung, Gemeindeberatung, Statistik und Sprachkenntnisse ausgewählt. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Aspekt ist die Überprüfung der Reliabilität und Validität der Skalen (Döring & Bortz, 2016, S. 268). Der Pretest hat ergeben, dass die Fragen sprachlich und fachlich verständlich sind und die Auswertbarkeit gewährleistet ist. Auf die weiteren Landessprachen bezogen konnte die Umfrage zusätzlich auch in italienischer und französischer Sprache auf Muttersprachniveau angepasst werden.

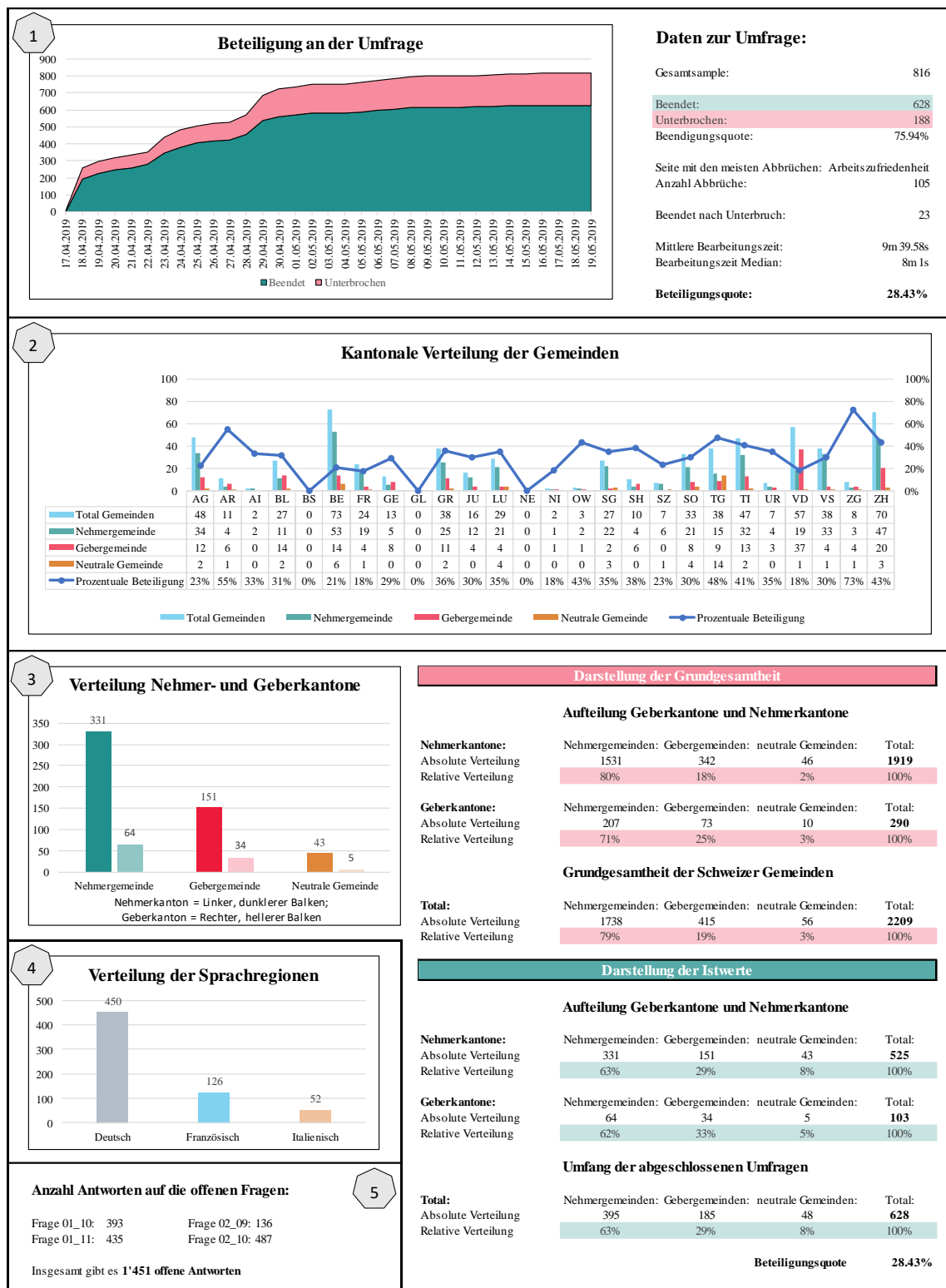
5.3 Auswertung der Ergebnisse mittels R-Commander

Die Ergebnisse der Umfrage werden mit dem Statistikprogramm RStudio ausgewertet. Dabei stehen sowohl explorative Datenanalysen und deskriptivstatistische Methoden wie auch inferenzstatistische Verfahren im Mittelpunkt. Die explorativen Datenanalysen dienen hierbei nicht zur Beantwortung der Hypothesen, sondern sollen eine grafische Übersicht über die Verteilung der Ausprägungen liefern. Da es sich bei dieser Studie um A-priori-Hypothesen handelt (Hypothesen wurden vor der Datenerhebung formuliert), liefern statistische Signifikanztests entscheidende Hinweise über die Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothesen (Döring & Bortz, 2016, S. 621-627). Die intervallskalierten Fragen liefern eine breite Möglichkeit zur Datenauswertung. Bei Normalverteilung der Ausprägungen (in dieser Untersuchung gegeben) werden Varianzanalysen (ANOVA) durchgeführt (Wittenberg, 1999, S. 24). Neben den A-Priori-Einzelvergleichen werden bei signifikanten Resultaten mit mehr als zwei Ausprägungen pro Variable auch A-Posteriori-Einzelvergleiche (Post-hoc-Tests) durchgeführt, um signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen aufzudecken (Döring & Bortz, 2016, S. 709). Die offenen qualitativen Fragen werden in einer Excel-Tabelle gegenübergestellt und qualitativ diskutiert. Diese dienen als Diskussionsgrundlage und zur Darstellung von Tendenzen und werden nicht wissenschaftlich analysiert.

6. Resultate

Einführend zu den Resultaten illustriert die Abbildung 10 eine Übersicht über die Verteilung der abgeschlossenen Umfragen, welche anschliessend kurz kommentiert wird.

Abbildung 10: Allgemeine Übersicht zu den abgeschlossenen Umfragen



Quelle: Eigene Darstellung, 26. Mai 2019

1. Beteiligung an der Umfrage

Sowohl die absichtliche Versendung der Mails mit dem Umfragelink vor den Osterferien, wie auch der Reminder am 27. Mai 2019, haben ihre Wirkung nicht verfehlt. Insgesamt können 628 abgeschlossene Umfragen ausgewertet werden, was einer Beteiligungsquote von 28.43 Prozent entspricht. Die mittlere Bearbeitungszeit (Mittelwert) beträgt neun Minuten und 40 Sekunden, womit die vorgegebenen maximal zehn Minuten optimal eingehalten werden. Das Gesamtsample der Umfrage beträgt, inklusive den 188 abgebrochenen Umfragen, 816 Gemeinden und folglich 37 Prozent der Grundgesamtheit.

2. Kantonale Verteilung

Die kantonale Verteilung der abgeschlossenen Umfragen ist ebenfalls positiv. Bis auf die Kantone Basel-Stadt (drei Gemeinden), Glarus (drei Gemeinden) und Neuenburg (31 Gemeinden) beträgt die Beteiligung der Gemeinden in sämtlichen Kantonen mindestens 18 bis maximal 73 Prozent. Bei den Gemeinden des Kantons Neuenburg und Glarus konnten technische Probleme identifiziert werden, welche im Kapitel 9 "Limitationen" noch näher erläutert werden.

3. Verteilung Nehmer- und Gebergemeinden

Von den 628 abgeschlossenen Umfragen sind 395 Nehmergemeinden, 185 Gebergemeinden sowie 48 neutrale Gemeinden. Dies entspricht einer prozentualen Verteilung von 63 Prozent Nehmergemeinden, 29 Prozent Gebergemeinden und acht Prozent neutraler Gemeinden. Im Vergleich zur Grundgesamtheit (79 Prozent Nehmergemeinden, 19 Prozent Gebergemeinden und zwei Prozent neutrale Gemeinden) ist der Anteil an Gebergemeinden und neutralen Gemeinden deutlich höher. Da zum aktuellen Zeitpunkt nicht von allen Kantonen die neuesten Zahlen verfügbar sind, relativiert sich der grössere Anteil an Gebergemeinden und neutralen Gemeinden. Diese Tendenz lässt sich folglich auch bei der Aufteilung zwischen Geber- und Nehmerkantonen erkennen.

Der Anteil an Gemeinden in Nehmer- und Geberkantonen beträgt in der Grundgesamtheit 87 respektive 13 Prozent. Die Umfrage wurde von 525 Gemeinden aus Nehmerkantonen sowie 103 Gemeinden aus Geberkantonen ausgefüllt. Dies entspricht einer relativen Verteilung von 84 Prozent Gemeinden aus Nehmerkantonen und 16 Prozent Gemeinden aus Geberkantonen, was sich folglich auch mit den Verhältnissen in der Grundgesamtheit deckt. Unter Punkt 3 in Abbildung 10 sind die Verteilungen der

Grundgesamtheit wie auch die Ist-Werte aus den Umfrageergebnissen im Detail aufgeführt. Die abgeschlossenen Umfragen widerspiegeln die Grundgesamtheit, wodurch die Ergebnisse sämtlicher Hypothesentests als repräsentativ für die Schweizer Gemeinden angesehen werden können.

4. Sprachregionen

Die Übersetzung der Umfrage in die beiden weiteren Landessprachen Französisch und Italienisch verzeichnet einen grossen Erfolg. Die Umfrage wurde von 126 französischsprachigen wie auch von 52 italienischsprachigen Gemeinden durchgeführt. Die relative Verteilung der Sprachregion in der Umfrage stimmt weitgehend mit der vom Bundesamt für Statistik durchgeführten Erhebung überein. Die Verteilung der Sprachregionen in der Schweiz beträgt gemäss dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) 22.7 Prozent Französisch und 8.1 Prozent Italienisch (2019). Von den insgesamt 628 abgeschlossenen Umfragen wurden 20 Prozent auf Französisch, 8.3 Prozent auf Italienisch und 71.7 Prozent auf Deutsch durchgeführt.

5. Offene Fragen

In der Umfrage sind vier offene Fragen hinterlegt, welche auf die Gewinnung von Erkenntnissen über die Arbeitszufriedenheit, die Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs und auf die aktuellen Herausforderungen innerhalb der Gemeinde abzielen. Insgesamt liegen 1'451 offene Antworten vor, von denen sich knapp ein Drittel auf die Frage über die aktuellen Herausforderungen der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten beziehen. Diese Antworten werden als Hintergrund-Information in die Diskussion zu den statistischen Ergebnissen miteinbezogen und wie bereits erwähnt nicht in Form einer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die offenen Fragen stellen darüber hinaus eine geeignete Basis für weiterführende Untersuchungen in den Bereichen Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit den Finanzausgleich-Instrumenten oder kommunale Herausforderungen dar. Sämtliche offenen Antworten werden in den Anhängen VI bis IX ab Seite 133 zur Veranschaulichung aufgeführt. Diese sind jeweils geordnet nach Finanzstärke der Kantone sowie Finanzstärke der Gemeinde.

6.1 Hypothesentest

6.1.1 Hypothese 1

H1: Die Gemeindepräsidenten/innen von Finanzausgleichs-Nehmergemeinden haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Gemeindepräsidenten/innen von Finanzausgleichs-Gebergemeinden

Frage 1: Alles in allem, wie zufrieden sind Sie aktuell mit Ihrer Arbeit als Gemeindepräsident/in?

Das Ergebnis der Varianzanalyse in Abbildung 11, mit einem P-Wert von 0.282, verdeutlicht, dass es keine signifikanten Unterschiede innerhalb der drei Gruppen Nehmergemeinde, Gebergemeinde und neutrale Gemeinde gibt.

Abbildung 11: ANOVA Arbeitszufriedenheit und Finanzkraft

```
> a <- aov(MAFAE$`1.Zfmit` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(a)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	1.3	1.294	1.159	0.282
Residuals	626	698.8	1.116		

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

Diese Tatsache lässt sich auch durch den Vergleich der Mittelwerte in "Fishers Least Significant Difference (LSD) Test" bestätigen. Aus dem LSD-Test in Abbildung 12 geht hervor, dass die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten von Nehmergemeinden (1) eine durchschnittliche Arbeitszufriedenheit unter dem interkommunalen Finanzausgleich von 5.36, diejenigen von Gebergemeinden (2) einen Wert von 5.45 und die neutralen Gemeinden (3) im Schnitt ein Wert von 5.48 aufweisen. Bei einem Maximalwert von sieben (höchst zufrieden), haben im Durchschnitt sämtliche Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten eine hohe Arbeitszufriedenheit unter dem interkommunalen Finanzausgleich.

Abbildung 12: Least Significant Difference Test Hypothese 1

```
> out <- LSD.test(a, "MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
```

\$statistics	
MSerror	Df
1.116245	626

\$parameters	
test	p.adjusted
Fisher-LSD	none

\$means	
MAFAE\$`1.Zfmit`	std
1	5.359494
2	5.448649
3	5.479167

\$comparison	
NULL	

\$groups	
MAFAE\$`1.Zfmit`	groups
3	a
2	a
1	a

```
attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

Auf Basis der Mittelwertvergleiche lässt sich erkennen, dass die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Finanzausgleichs-Gebergemeinden um 0.09 höher ist als diejenige in Nehmergemeinden. Die Effektgrösse des Unterschieds in der Zufriedenheit zwischen Geber- und Nehmergemeinden beträgt 1.28 Prozent und ist aufgrund des P-Wertes von 0.282 nicht signifikant. Die Hypothese, dass Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen als diejenigen aus Gebergemeinden, muss folglich **verworfen** werden. Dies einerseits aufgrund der Tatsache, dass das Ergebnis statistisch nicht signifikant ist (die Nullhypothese H_0 bleibt bestehen) und andererseits da die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Gebergemeinden im Mittel leicht höher ist als diejenige in Nehmergemeinden.

6.1.2 Hypothese 2

H2: Die Arbeitszufriedenheit von Gemeindepräsidenten/innen aus Nehmerkantonen des Nationalen Finanzausgleichs ist höher als diejenige von Gemeindepräsidenten/innen aus Geberkantonen

Frage 1: Alles in allem, wie zufrieden sind Sie aktuell mit Ihrer Arbeit als Gemeindepräsident/in?

Bei der Hypothese 2 fallen die Ergebnisse noch deutlicher aus als bei der ersten Hypothese. Dies wird insbesondere durch den P-Wert von 0.455 in der Abbildung 13 bestätigt.

Abbildung 13: ANOVA Arbeitszufriedenheit und Kanton

```
> c <- aov(MAFAE$`1.zfmit` ~ MAFAE$`GK/NK`)
> summary(c)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$`GK/NK`	1	0.6	0.6231	0.558	0.455
Residuals	626	699.4	1.1173		

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

Aus dem LSD-Test auf der folgenden Seite (Abbildung 14) geht hervor, dass die Effektgrösse des Unterschieds in der Arbeitszufriedenheit zwischen Gemeinden in Nehmerkantonen (1) und Gemeinden aus Geberkantonen (2) ebenfalls 1.28 Prozent beträgt. Die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit in Nehmerkantonen beträgt 5.38, diejenige in Geberkantonen hingegen 5.47. Sowohl das statistisch nicht signifikante Ergebnis wie auch die Tatsache, dass die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gemeinden in Nehmerkantonen im Durchschnitt leicht weniger zufrieden mit ihrer Arbeit sind, lässt den Schluss zu, die Hypothese 2 zu

verwerfen. Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gemeinden in Nehmerkantonen sind statistisch nicht zufriedener als diejenigen in Gemeinden aus Geberkantonen.

Abbildung 14: Least Significant Difference Test Hypothese 2

```
> c <- aov(MAFAE$`1.Zfmit` ~ MAFAE$`GK/NK`)
> summary(c)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$`GK/NK`	1	0.6	0.6231	0.558	0.455
Residuals	626	699.4	1.1173		

```
> out <- LSD.test(c,"MAFAE$`GK/NK`", group = T)
> out
```

```
$statistics
  MSerror Df      Mean      CV
1.117317 626 5.394904 19.59316
```

```
$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$`GK/NK` 2 0.05
```

```
$means
  MAFAE$`1.Zfmit`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      5.380952 1.057335 525 5.290359 5.471546 1 7 5 5 6
2      5.466019 1.055476 103 5.261489 5.670550 2 7 5 6 6
```

```
$comparison
NULL
```

```
$groups
  MAFAE$`1.Zfmit` groups
2      5.466019      a
1      5.380952      a
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

6.1.3 Hypothese 3

H3: Die Gemeindepräsidenten/innen von Finanzausgleichs-Nehmergemeinden haben eine höhere Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs als diejenigen von Finanzausgleichs-Gebergemeinden

Frage 8: Wie hoch ist Ihre allgemeine Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs?

Die Unterschiede in der allgemeinen Zufriedenheit mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs zwischen Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Finanzausgleichs-Nehmer- und Finanzausgleichs-Gebergemeinden sind gemäss der Varianzanalyse in Abbildung 15 deutlich signifikant ($p < 0.001$).

Abbildung 15: ANOVA Zufriedenheit mit dem interkomm. FA Gemeinden

```
> d <- aov(MAFAE$`8.Zufriedenheit_Instrumente` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(d)
```

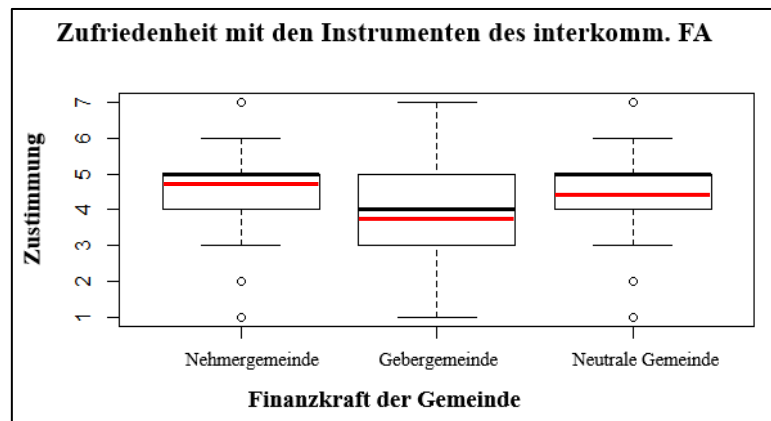
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	62.7	62.68	42.74	1.3e-10 ***
Residuals	626	918.0	1.47		

```
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

Eine erste Übersicht zu den Differenzen zeigt die grafische Darstellung der Ergebnisse in Form eines Boxplots (Abbildung 16). Hierbei ist bereits zu erkennen, dass die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gebergemeinden wesentlich unzufriedener sind mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs als diejenigen aus Nehmer- oder neutralen Gemeinden (rote Linie = Mittelwerte).

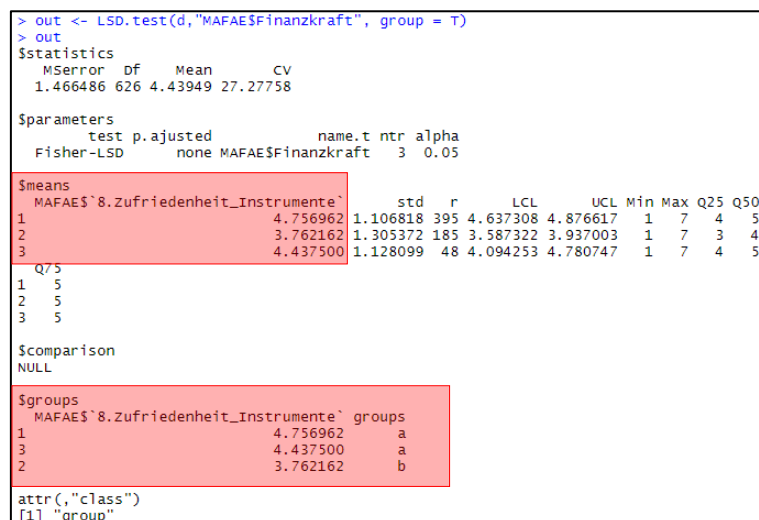
Abbildung 16: Boxplot Zufriedenheit mit dem interkomm. FA Gemeinden



Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

Diese Tendenz wird durch den LSD-Test in Abbildung 17 ebenfalls bestätigt. Die Effektgrösse des Unterschiedes über die allgemeine Zufriedenheit mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs beträgt 14.28 Prozent. Auch bei den Gruppierungen (unterer roter Balken) weist der LSD-Test aus, dass sich die Gruppe der Finanzausgleichs-Gebergemeinden (2) signifikant von den anderen beiden Gruppen unterscheidet. Die Mittelwerte von 3.76 und 4.76 weisen jedoch auch darauf hin, dass die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs bei beiden Gruppen nicht besonders zufriedenstellend sind und Handlungsbedarf besteht.

Abbildung 17: Least Significant Difference Test Hypothese 3



Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

Die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmerkantonen sind statistisch signifikant zufriedener mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs als diejenigen in Geberkantonen. Die Hypothese 3 wird **angenommen**.

6.1.4 Hypothese 4

H4: Die Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs ist bei Gemeindepräsidenten/innen aus Nehmerkantonen höher als diejenige von Gemeindepräsidenten/innen aus Geberkantonen

Frage 8: Wie hoch ist Ihre allgemeine Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs?

Auch bei dieser Hypothese wird eine ANOVA mit der allgemeinen Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs als abhängige Variable und der Aufteilung in Nehmerkantone und Geberkantone als unabhängige Variable durchgeführt. Mit einem P-Wert von 0.237 in Abbildung 18 gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Gemeinden aus Nehmerkantonen und Gemeinden aus Geberkantonen.

Abbildung 18: ANOVA Zufriedenheit mit dem interkomm. FA Kantone

```
> e <- aov(MAFAE$`8.Zufriedenheit_Instrumente` ~ MAFAE$`GK/NK`)
> summary(e)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$`GK/NK`	1	2.2	2.190	1.401	0.237
Residuals	626	978.5	1.563		

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

Beim Mittelwertvergleich aus dem LSD-Test in Abbildung 19 lässt sich erkennen, dass die Effektgrösse des Unterschiedes zwischen Finanzausgleichs-Geberkantonen und Finanzausgleichs-Nehmerkantonen lediglich 2.28 Prozent beträgt. Folglich wird die Hypothese 4 **verworfen**.

Abbildung 19: Least Significant Difference Test Hypothese 4

```
> out <- LSD.test(e,"MAFAE$`GK/NK`", group = T)
> out
$statistics
  MSerror Df    Mean    CV
1.563116 626 4.43949 28.16193

$parameters
  test p.adjusted    name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$`GK/NK` 2 0.05

$means
  MAFAE$`8.Zufriedenheit_Instrumente`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50
1                                4.413333 1.250425 525 4.306180 4.520486    1  7  4  5
2                                4.572816 1.249329 103 4.330899 4.814732    1  7  4  5

  Q75
1    5
2    5

$comparison
NULL

$groups
  MAFAE$`8.Zufriedenheit_Instrumente` groups
2                                4.572816    a
1                                4.413333    a
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 31. Mai 2019

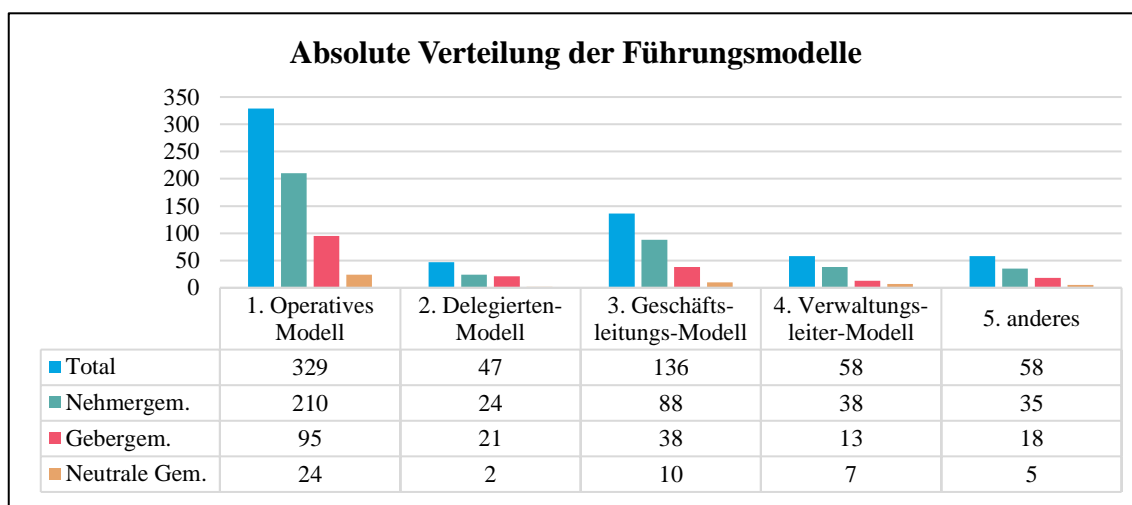
6.1.5 Hypothese 5

H5: Der Einfluss des interkommunalen Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit wird durch die Führungsmodelle moderiert

Frage 5: In Anlehnung an welches der vier klassischen Führungsmodelle ist Ihre Gemeinde organisiert?

Als erste Übersicht über die Verwendung der entsprechenden Führungsmodelle, wird in der Abbildung 20 die absolute Verteilung der Führungsmodelle grafisch dargestellt.

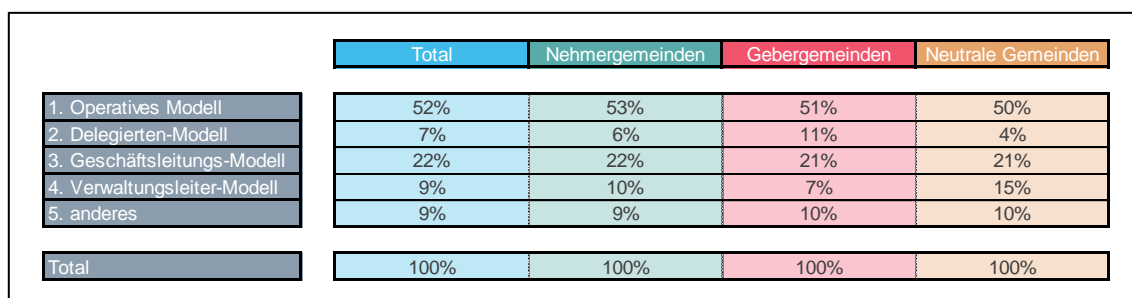
Abbildung 20: Absolute Verteilung der Führungsmodelle



Grafik: Eigene Darstellung, 01. Juni 2019

Die Verteilung der Führungsmodelle ist linear, was auch durch die relativen Zahlen in der Abbildung 21 wie auch durch den P-Wert der ANOVA von 0.663 verdeutlicht wird. Somit liegen keine signifikanten Unterschiede bei der Verwendung der Führungsmodelle zwischen Geber-, Nehmer und neutralen Gemeinden vor und das Führungsmodell hat keinen statistischen Einfluss auf die Finanzkraft der Gemeinde und umgekehrt.

Abbildung 21: Relative Verteilung der Führungsmodelle



Quelle: Eigene Darstellung, 01. Juni 2019

Als weiterer statistischer Test für die Beantwortung der Hypothese wird eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit der allgemeinen Zufriedenheit als abhängige Variable sowie den beiden interagierenden unabhängigen Variablen Finanzkraft und Führungsmodelle durchgeführt. Die Ergebnisse des Tests in Abbildung 22 deuten darauf hin, dass die Führungsmodelle weder alleine, noch als moderierende Variable zur Finanzkraft der Gemeinde, einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten haben.

Abbildung 22: Zweifaktorielle ANOVA mit Finanzkraft und Führungsmodellen

```
> g <- aov(MAFAE$`1.Zfmit` ~ MAFAE$Finanzkraft*MAFAE$`5.Führungsmodell`)
> summary(g)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	1.3	1.2940	1.160	0.282
MAFAE\$`5.Führungsmodell`	1	2.0	1.9952	1.788	0.182
MAFAE\$Finanzkraft:MAFAE\$`5.Führungsmodell`	1	0.4	0.4223	0.378	0.539
Residuals	624	696.4	1.1159		

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 01. Juni 2019

Zur Überprüfung der Ergebnisse wird auch die dazugehörige Kontrollfrage in die Resultate miteinbezogen und mittels Varianzanalyse untersucht.

Frage 9: Die Finanzkraft hatte einen Einfluss auf die Wahl des angewendeten Führungsmodells.

Das Ergebnis der ANOVA in Abbildung 23, mit einem P-Wert von 0.914, bestätigt die oben gemachten Beobachtungen.

Abbildung 23: ANOVA über den Einfluss der Finanzkraft auf die Führungsmodelle

```
> k<-aov(MAFAE$`9.Einfluss_FK_FM`~MAFAE$Finanzkraft)
> summary(k)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	0	0.0337	0.012	0.914
Residuals	626	1817	2.9030		

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 01. Juni 2019

Ebenfalls verdeutlicht auch der Mittelwertvergleich in Abbildung 24, dass einerseits keine signifikanten Unterschiede unter den drei Gruppen ersichtlich sind (von 3.22 bis 3.25) und alle Gruppen der gestellten Behauptung tendenziell eher nicht zustimmen.

Abbildung 24: Least Significant Difference Test Hypothese 5

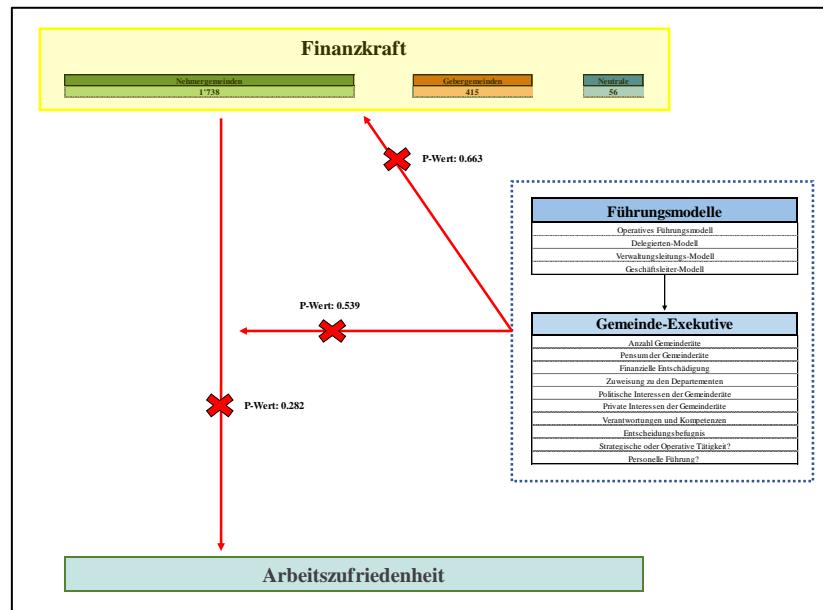
```
> out <- LSD.test(k,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
```

\$statistics									
	MSError	Df	Mean	CV					
	2.903049	626	3.224522	52.83988					
\$parameters									
	test	p.adjusted		name.t	ntr	alpha			
	Fisher-LSD	none	MAFAE\$Finanzkraft	3	0.05				
\$means									
	MAFAE\$`9.Einfluss_FK_FM`	std	r	LCL	UCL	Min	Max	Q25	Q50
1	3.220253	1.752328	395	3.051902	3.388605	1	7	2	3
2	3.227027	1.668872	185	2.981030	3.473024	1	7	2	4
3	3.250000	1.421716	48	2.767058	3.732942	1	6	2	4
\$comparison									
NULL									
\$groups									
	MAFAE\$`9.Einfluss_FK_FM`	groups							
3	3.250000	a							
2	3.227027	a							
1	3.220253	a							

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 01. Juni 2019

Mit diesen Tests kann festgehalten werden, dass die Führungsmodelle weder einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Finanzkraft und umgekehrt haben, noch eine moderierende Rolle zwischen der Finanzkraft einer Gemeinde und der Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten einnehmen. Dieses Erkenntnis wird in Abbildung 25 illustriert. Demzufolge wird die Hypothese 5 **verworfen**.

Abbildung 25: Verwerfung Hypothese 5



Quelle: Eigene Darstellung, 01. Juni 2019

Zusammenfassend kann aus den in diesem Kapitel gemachten Hypothesentests folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

1. Die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden weisen keine höhere Arbeitszufriedenheit auf als diejenigen in Gebergemeinden. Die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit ist in sämtlichen Gruppen auf einem hohen Niveau (5.40). **Verwerfung Hypothese 1**
2. Die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gemeinden in Nehmerkantonen weisen keine höhere Arbeitszufriedenheit auf als diejenigen aus Gemeinden in Geberkantonen. **Verwerfung Hypothese 2**
3. Die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden weisen eine statistisch hoch signifikant höhere Zufriedenheit (+14.28 Prozent) über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs auf. **Annahme Hypothese 3**

4. Die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gemeinden in Nehmerkantonen weisen keine höhere Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs auf als diejenigen aus Gemeinden in Geberkantonen auf. ***Verwerfung Hypothese 4***
5. Der Einfluss des interkommunalen Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit wird nicht durch die Führungsmodelle moderiert. ***Verwerfung Hypothese 5***

7. Diskussion

Die in dieser Arbeit zu untersuchende Forschungsfrage lässt sich nicht nur durch die alleinige Annahme oder Verwerfung der Hypothesen beantworten. Der Datensatz der Umfrage bietet zusätzlich die Möglichkeit, weitreichende Untersuchungen durchzuführen, beispielsweise inwiefern der interkommunale Finanzausgleich Einfluss auf die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten ausübt oder welche Kriterien des Finanzausgleichs als positiv oder negativ empfunden werden. Die Schwerpunkte in diesem Kapitel richten sich auf genau diese Fragen und ermöglichen es, eine breitere Sichtweise des interkommunalen Finanzausgleichs aufzudecken und die spezifischen Ansichten der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten darzulegen. In einem ersten Schritt wird der Einfluss des Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit analysiert.

7.1 Arbeitszufriedenheit unter dem interkommunalen Finanzausgleich

Aus dem Hypothesentest geht hervor, dass betreffend der Arbeitszufriedenheit keine signifikanten Unterschiede zwischen Nehmer- und Gebergemeinden bestehen. Dies lässt sich gewissermassen darauf zurückführen, dass der interkommunale Finanzausgleich als gesetzliche Bestimmung nicht wegzudenken ist und die Gemeinden damit umzugehen haben. Die im Gesamtdurchschnitt mit einem Wert von 5.4 relativ hohe Arbeitszufriedenheit, widerspiegelt sich auch in den Äusserungen der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten bezüglich den Einflüssen des interkommunalen Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit. Tendenziell lässt sich sagen, dass der Finanzausgleich sowohl bei Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden wie auch aus Gebergemeinden einen positiven bis gar keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Negative Äusserungen betreffen in erster Linie ungerechte Kriterien und Berechnungsgrundlagen, welche die Arbeitszufriedenheit in Gebergemeinden gelegentlich negativ beeinflussen.

Als positiver Einfluss wird beispielsweise angegeben, dass der interkommunale Finanzausgleich zwar nicht direkt für die persönliche Arbeitszufriedenheit relevant ist, dessen Wirkung für den sozialen Frieden unter den Gemeinden sich jedoch rückwirkend positiv auf die eigene Arbeitszufriedenheit auswirkt. Des Weiteren ermöglicht der Finanzausgleich insbesondere kleineren Gemeinden, in gewissem Umfang Investitionen tätigen zu können. Ohne den Finanzausgleich wären Gemeindeaufgaben in manchen Gemeinden finanziell nicht zu meistern. Die Folgen wären massive Steuererhöhungen,

Gebühren und ein deutlicher Leistungsabbau. Diese Aussage wird auch durch weitere Gemeinden bestätigt. Als strukturschwache Landgemeinde mit dennoch grosser Fläche, gibt es sehr viele Aufgaben zu erfüllen, die die finanzielle Leistungsfähigkeit überfordern. Hierbei steht insbesondere das Strassennetz im Zentrum. Der interkommunale Finanzausgleich hilft dabei, die Aufgaben der öffentlichen Hand zu erfüllen, unter Wahrung eines vernünftigen Steuersatzes. Durch den Finanzausgleich werden die Nehmergemeinden etwas von ihrem finanziellen Druck entlastet, was gleichzeitig zu mehr Spielraum für vielleicht nicht unbedingt zwingende Massnahmen führt. Dies hat auch einen direkten, positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig können die Gemeinden somit ihre Eigenständigkeit bewahren, was sich unmittelbar positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Das Gemeindebudget wird grösstenteils von gebundenen Ausgaben wie Bildung und Soziales geprägt. Aufgrund der Finanzausgleichsgefässe werden die grössten Kostentreiber besser ausgeleuchtet. Die Optimierung der Abläufe bei den kostentreibenden Gefässen könnte mittelfristig zu einer besseren Harmonisierung zwischen den Gemeinden führen und dadurch die effektive Autonomie und Zufriedenheit der Gemeinden optimieren. *"Geld macht jedoch nicht glücklich, aber beruhigt"* (Gemeindepräsident Kanton Zürich).

Auch finanzstarke Gemeinden sehen den Finanzausgleich durchaus positiv. Gemäss der Aussage einer Gebergemeinde, gibt der Finanzausgleich finanziell keine Probleme auf. Man ist sogar stolz, etwas abgeben zu können. Innerhalb eines Kantons hat die Zufriedenheit aller Gemeinden einen zentralen Einfluss auf den generellen Erfolg des Kantons. Der Finanzausgleich hilft dabei, eine angemessene und im Kanton für alle gerechte Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Dies wirkt sich positiv auf die Grundzufriedenheit aus. Für zahlreiche Gebergemeinden ist der Finanzausgleich nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sondern ein sehr sinnvolles Instrument zur Unterstützung der weniger reichen Gemeinden.

Neben den zahlreichen positiven Einflüssen auf die Arbeitszufriedenheit, gibt es durchaus auch negative, welche grösstenteils bei Gebergemeinden zu finden sind. Dabei wird beispielsweise die Einmischung des Amtes für Gemeinden in die Gemeindeautonomie einer Gebergemeinde erwähnt, insbesondere im Bereich Finanzen. Dies wird als nicht nachvollziehbar betrachtet und ist mit einem hohen Ressourcenbedarf verbunden. Eine weitere Gebergemeinde ist der Ansicht, dass der interkommunale Finanzausgleich zu stark auf den finanziellen Ausgleich bedacht ist. Zielführend wäre

eine Erweiterung des Ausgleichs, beispielsweise im Bereich des Sozialwesens. Die Nichtberücksichtigung von strukturellen Defiziten wie auch von Klumpenrisiken wie der Pflicht zu denkmalpflegerischen Massnahmen, werden ebenfalls als negative Beeinflussung betrachtet. Gleichzeitig wird auch die mangelnde Kontrolle der Ausgleichskosten im Waadtland als *"Katastrophe"* bezeichnet. Die Diskrepanz zwischen dem Zeitpunkt der Budgetierung und dem Rechnungsabschluss sei *"eine Schande"* und ein *"Mangel an Respekt"* für die Gemeinde, die versucht, ihre kommunalen Belastungen zu kontrollieren. Aus einer Deutschschweizer Gemeinde wird das Auseinanderklaffen der Erwartungshaltung der Bürger (*"Wir sind eine reiche Gemeinde, und darum erwarte ich besten Service"*) und den tatsächlichen finanziellen Möglichkeiten nach Abzug des Finanzausgleiches kritisiert. In der Folge wird der Gemeinderat gerne als unfähig dargestellt. Der Finanzausgleich vergifte in den Gebergemeinden den politischen Diskurs und beeinflusst die Arbeitszufriedenheit folglich negativ. Bei der Analyse der negativen Aussagen fällt auf, dass insbesondere in den beiden Kantonen Tessin und Waadt grosser Unmut über die Bestimmungen des interkommunalen Finanzausgleichs vorherrschen.

Zahlreiche Gemeinden, egal ob Nehmer- oder Gebergemeinden, sehen im Finanzausgleich hingegen keinen Einfluss auf die persönliche Arbeitszufriedenheit. Der interkommunale Finanzausgleich dient vor allem dazu, die finanziellen Unterschiede zwischen den Gemeinden zu verringern, die auf tiefe finanzielle Ressourcen (Steuersubstrat) oder auf übermässige Belastungen (Lage, Bevölkerungsdurchmischung, Schülerzahlen oder Ausländeranteil) zurückzuführen sind. Dies gehört zu den für die Gemeinden wichtigen Rahmenbedingungen, hat persönlich aber keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Eine Gebergemeinde fügt ebenfalls an, dass der interkommunale Finanzausgleich keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Der Finanzausgleich wird befürwortet und dessen Notwendigkeit und Sinn ist ersichtlich. Lediglich die Praxisumsetzung/Interpretation gäbe manchmal Anlass zu Diskussionen. Für den Zusammenhalt des Kantons ist der interkommunale Finanzausgleich unabdingbar, ohne ihn wäre der Kanton nicht führbar. Letztendlich sei der Finanzausgleich ein Fakt, den es in die Budgetierung einzubeziehen gilt. Demzufolge habe er keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Der Finanzausgleich muss als Solidaritätsbeitrag betrachtet werden. Als solcher kann er niemals alle zufriedenstellen. Jeder, egal ob er sich als zu hoch abgeschöpft oder als zu niedrig gefördert sieht, ist unweigerlich vom System betroffen. Die berufliche Zufriedenheit ist in diesem Fall jedoch nicht betroffen.

Die erhaltenen Aussagen ermöglichen einen sehr detaillierten Einblick in die subjektiven Wahrnehmungen der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten. Dabei werden der Sinn und die Notwendigkeit des Finanzausgleichs im Wesentlichen erkannt und es ist den Gemeinden bewusst, dass unterschiedliche Voraussetzungen entsprechend ausgeglichen werden müssen, damit die einzelnen Gemeinden einerseits und demzufolge der gesamte Kanton andererseits harmonisch und effizient funktioniert. Bei der Ausgestaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen gibt es hingegen noch Handlungsbedarf. Sinngemäß fasst die Aussage einer neutralen Gemeinde die Problematik des Finanzausgleichs zusammen: *"Als neutrale Gemeinde kann man sich fast nicht nicht über den Finanzausgleich ärgern"* (Gemeindepräsident Kanton Thurgau).

In der Umfrage wurde den Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten die Fragen gestellt, ob sie durch den interkommunalen Finanzausgleich einem erhöhten Druck ausgesetzt sind und ob der Finanzausgleich zu einer höheren Arbeitsbelastung führt. Die Unterschiede in der Wahrnehmung über die Aussetzung eines erhöhten Drucks durch den interkommunalen Finanzausgleich sind statistisch hoch signifikant ($p < 0.001$).

Abbildung 26: ANOVA Druck und Finanzkraft

```
> a <- aov(MAFAE$`3.Druck` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(a)
```

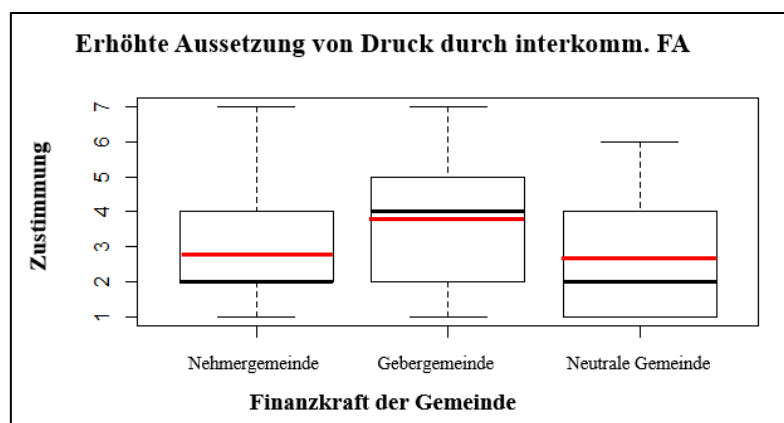
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	33.4	33.41	13.08	0.000322 ***
Residuals	626	1598.6	2.55		

 Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 02. Juni 2019

Die grafische Darstellung der Ergebnisse in Form eines Boxplots (Abbildung 27) zeigt auf, dass sich die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gebergemeinden im Schnitt in absoluten Zahlen deutlich mehr unter Druck gesetzt fühlen als diejenigen in Nehmer- oder neutralen Gemeinden (rote Linie = Mittelwerte).

Abbildung 27: Boxplot Aussetzung von Druck durch den interkomm. FA



Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 02. Juni 2019

Der Vergleich der jeweiligen Mittelwerte in Abbildung 28 verdeutlicht, dass sich die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gebergemeinden im Durchschnitt, mit einer Effektgrösse von 13.86 Prozent, mehr unter Druck gesetzt fühlen als diejenigen in Nehmergemeinden. Diese Differenz ist statistisch hoch signifikant ($p < 0.001$). In Anbetracht an die absoluten Werte muss eine Aussage aus diesem Resultat jedoch relativiert werden. Im Durchschnitt stimmen weder Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Geber- noch aus Nehmergemeinden der Aussage zu, dass sie erhöhtem Druck ausgesetzt sind.

Abbildung 28: Least Significant Difference Test Druck

```
> out <- LSD.test(a,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSerror Df      Mean      CV
2.553684 626 3.079618 51.89036

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
MAFAE$`3.Druck`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      2.802532 1.420121 395 2.644635 2.960429 1 7 2 2 4
2      3.767568 1.825254 185 3.536847 3.998288 1 7 2 4 5
3      2.708333 1.458042 48 2.255382 3.161285 1 6 1 2 4

$comparison
NULL

$groups
MAFAE$`3.Druck` groups
2      3.767568      a
1      2.802532      b
3      2.708333      b
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 02. Juni 2019

Auch bei der Frage, ob der interkommunale Finanzausgleich zu einer höheren Arbeitsbelastung führt, weist die Varianzanalyse in Abbildung 29 statistisch hoch signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen Nehmergemeinde, Gebergemeinde und neutrale Gemeinde aus ($p < 0.001$).

Abbildung 29: ANOVA Arbeitsbelastung und Finanzkraft

```
> a <- aov(MAFAE$`4.Arbeitsbelastung` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(a)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	25.2	25.163	12.11	0.000538 ***
Residuals	626	1301.3	2.079		

```
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 02. Juni 2019

Folglich wird auch hier ein LSD-Test durchgeführt, um die statistische Unterscheidung der Gruppen zu illustrieren. In der folgenden Abbildung 30 bestätigen die Mittelwertvergleiche, dass sich die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gebergemeinden in Bezug auf die Arbeitsbelastung um neun Prozent von den Nehmergemeinden unterscheiden. Auch hier liegen die Mittelwerte unter

der Zustimmungsgrenze, wodurch auch diese Aussage relativiert werden muss. Im Durchschnitt stimmen weder Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Geber- noch aus Nehmergemeinden der Aussage zu, dass der interkommunale Finanzausgleich zu einer höheren Arbeitsbelastung führt.

Abbildung 30: Least Significant Difference Test Arbeitsbelastung

```
> out <- LSD.test(a,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSError Df      Mean      CV
  2.078714 626 2.727707 52.85666

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
MAFAE$`4.Arbeitsbelastung`      std      r      LCL      UCL Min Max  Q25  Q50  Q75
1      2.526582 1.270987 395 2.384124 2.669040 1 7 2.00 2 4
2      3.156757 1.720171 185 2.948595 3.364918 1 7 2.00 3 4
3      2.729167 1.425297 48 2.320504 3.137830 1 6 1.75 2 4

$comparison
NULL

$groups
MAFAE$`4.Arbeitsbelastung` groups
2      3.156757      a
3      2.729167      ab
1      2.526582      b
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 02. Juni 2019

Somit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass der Finanzausgleich weder zu einem erhöhten Druck noch zu einer höheren Arbeitsbelastung führt und die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten auf diese Weise nicht beeinflusst.

Nun stellt sich die Frage, was wäre, würde es den interkommunalen Finanzausgleich nicht geben? Diese Problematik wird auch von einer Berner Gemeinde angesprochen. Ohne den interkommunalen Finanzausgleich könnte die entsprechende Gemeinde allerhöchstens die vom Bund und Kanton übertragenen Aufgaben erfüllen. Für eigene Aufgaben wie Spielplätze, Vereine oder Sportanlagen blieben keine Mittel mehr übrig. Es ist also völlig undenkbar, ohne Finanzausgleich eine solche Gemeinde zu führen, es sei denn, man würde bei den kantonalen Vorgaben beispielsweise im Schul- und Sozialbereich massive Abstriche machen. Um diese Thematik zu klären, wird in der Umfrage die Frage gestellt, wie die Arbeitszufriedenheit aussehen würde, falls es den interkommunalen Finanzausgleich nicht mehr geben würde. Als kurzer Rückblick zeigt die untenstehende Abbildung 31, wie die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten bei aktuellem Bestehen des interkommunalen Finanzausgleichs aussieht (P-Wert von 0.282).

Abbildung 31: Least Significant Difference Test Arbeitszufriedenheit mit FA

```
> out <- LSD.test(a,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSerror  Df    Mean    CV
1.116245 626 5.394904 19.58376

$parameters
  test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
  MAFAE$`1.Zfmit`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      5.359494 1.057907 395 5.255101 5.463886 1 7 5 5 6
2      5.448649 1.067713 185 5.296109 5.601188 1 7 5 5 6
3      5.479167 1.010363 48 5.179700 5.778633 2 7 5 6 6

$comparison
NULL

$groups
  MAFAE$`1.Zfmit` groups
3      5.479167 a
2      5.448649 a
1      5.359494 a

attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 02. Juni 2019

Der Unterschied zur Arbeitszufriedenheit, sollte der interkommunale Finanzausgleich voraussichtlichen nicht mehr bestehen, ist immens. Der P-Wert aus der ANOVA in Abbildung 32 ($p < 0.001$) ist statistisch hoch signifikant.

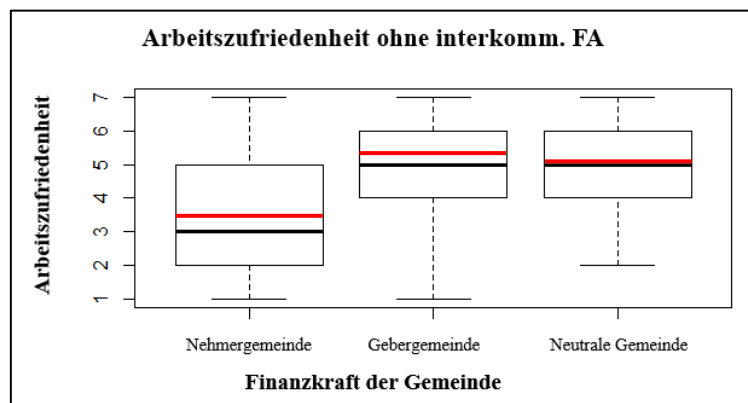
Abbildung 32: ANOVA Arbeitszufriedenheit ohne interkomm. Finanzausgleich

```
> b <- aov(MAFAE$`2.Zfohne` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(b)
              Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
MAFAE$Finanzkraft 1    332   332.0   136.3  <2e-16 ***
Residuals        626    1524     2.4
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Die Auswirkungen werden in Abbildung 33 aufgezeigt und verdeutlichen, dass die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden ohne den interkommunalen Finanzausgleich von einer deutlich tieferen Arbeitszufriedenheit ausgehen würden (rote Linie = Mittelwerte).

Abbildung 33: Boxplot Arbeitszufriedenheit ohne interkomm. Finanzausgleich



Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Aus dem Vergleich der Mittelwerte im LSD-Test in Abbildung 34 resultiert, dass die Arbeitszufriedenheit bei allen drei Gruppen sinkt. Bei den Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden ist die Differenz jedoch mit Abstand am grössten. Vom ursprünglichen Mittelwert von 5.36 sinkt die Arbeitszufriedenheit auf 3.52. Dies entspricht einer absoluten Reduktion von 1.84 und somit einer effektiven Einbusse von 26.28 Prozent. Bei den Gebergemeinden vermindert sich die effektive Arbeitszufriedenheit lediglich um 2.42 Prozent und bei den neutralen Gemeinden um 7.14 Prozent. Der untere rote Balken zeigt zudem auf, dass sich die Nehmergemeinden statistisch signifikant von den beiden anderen Gruppen unterscheiden.

Abbildung 34: Least Significant Difference Test Arbeitszufriedenheit ohne FA

```
> out <- LSD.test(b,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSerror Df      Mean      CV
  2.435307 626 4.146497 37.63531

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
  MAFAE$`2.Zfohne`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      3.516456 1.622058 395 3.362262 3.670649 1 7 2 3 5
2      5.275676 1.304133 185 5.050366 5.500985 1 7 4 5 6
3      4.979167 1.312616 48 4.536838 5.421495 2 7 4 5 6

$comparison
NULL

$groups
  MAFAE$`2.Zfohne` groups
2      5.275676      a
3      4.979167      a
1      3.516456      b

attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Diese Resultate lassen den Schluss zu, dass sich der interkommunale Finanzausgleich, obgleich er sich nicht in Form von erhöhtem Druck oder einer grösseren Arbeitsbelastung entfaltet, indirekt auf die Arbeitszufriedenheit sämtlicher Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten auswirkt. Die Tatsache, dass aktuell keine signifikanten Unterschiede betreffend der Arbeitszufriedenheit in Geber- und Nehmergemeinden bestehen, jedoch die Nehmergemeinden bei nicht Vorhandensein des interkommunalen Finanzausgleichs statistisch hoch signifikant unzufriedener wären als Gebergemeinden, deutet eindrücklich auf die Notwendigkeit des interkommunalen Finanzausgleichs hin. Der Kommentar einer Berner Gemeinde fasst die Resultate aus den Auswertungen optimal zusammen und leitet bereits das nächste Thema ein: *"Ich bin der Meinung, dass der Finanzausgleich keine Auswirkungen auf meine Arbeitszufriedenheit hat. Natürlich, ohne Ausgleich wären die Herausforderungen grösser. Herausforderungen gibt es jedoch*

überall, und wenn ich damit nicht umgehen kann, muss ich mir Gedanken machen, ob das Amt als Präsident/in überhaupt das richtige ist."

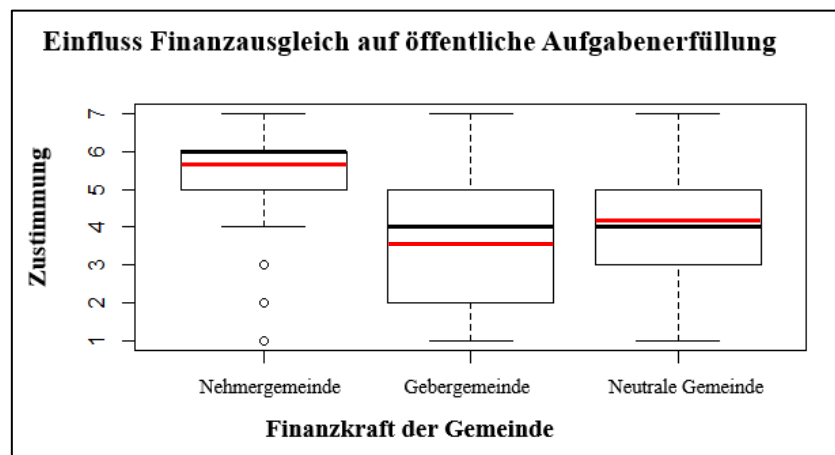
Was sind denn nun die grössten Herausforderungen, mit denen sich die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten im Moment beschäftigen? Diese Frage wurde ebenfalls als offene, nicht obligatorische Frage gestellt, worauf 487 Antworten eingetroffen sind. Da diese Aussagen nicht Hauptbestandteil dieser Untersuchung sind, werden lediglich einzelne Themen in die Arbeit integriert. Zu den aktuell grössten Herausforderungen zählen insbesondere der Erhalt und die Schaffung zeitgerechter Infrastruktur, steigende Kosten im Pflege- und Sozialbereich, die demografische Zusammensetzung der Bevölkerung, Schulerweiterungen, Fusionsprojekte oder auch die oft erwähnte Herausforderung Umgang mit der Ortsplanungsrevision. Dabei steht oftmals die Frage der Finanzierung im Mittelpunkt, wodurch auch der interkommunale Finanzausgleich wieder seine Rolle einnimmt.

In Anbetracht, dass der interkommunale Finanzausgleich aktuell zu keinen statistisch signifikanten Unterschieden in der Arbeitszufriedenheit zwischen Nehmer- und Gebergemeinden führt, lässt dies die Frage zu, welche Kriterien die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten entscheidend beeinflussen. Ein mehrmals erwähntes Kriterium ist die Zusammenstellung des Gemeinderates sowie der Gemeindeverwaltung mit kompetenten, engagierten Mitgliedern/Angestellten und deren Zusammenarbeit. Nicht zuletzt des Milizsystems wegen, wobei viele Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten ihre Freizeit in die Entwicklung der Gemeinde investieren, ist eine gute Zusammenarbeit und ein gesundes Team von entscheidender Bedeutung. Die positive Stimmung innerhalb des Gemeinderates wie auch eine konstruktive Zusammenarbeit mit Ratsmitglieder unterschiedlichster politischer Ausrichtung zur Förderung der Gemeindeinteressen, beeinflussen die Arbeitszufriedenheit positiv. Eine weitere Voraussetzung ist der direkte Kontakt mit der Bevölkerung und dessen Akzeptanz und positives Feedback.

Auch die aus der Theorie bekannte "Public Service Motivation" ist eine wichtige Treiberin für die Arbeitszufriedenheit der Schweizer Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten. Die Zufriedenheit der Einwohnerinnen und Einwohner sowie auch dessen Wertschätzung für den geleisteten Einsatz nehmen eine zentrale Rolle ein. Für eine effiziente und zielgerichtete Arbeitsweise innerhalb der Gemeinde gilt der Grundsatz: *"Erfolg macht Freude, Freude macht Erfolg"* (GP Kanton Bern).

Der Erfolg einer Gemeinde kann folglich auch an der Zufriedenheit der Bevölkerung gemessen werden, indem die Gemeinden ihre Aufgaben und Ziele effizient und effektiv erfüllen. Um einen weiteren Aspekt über die Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten durch den interkommunalen Finanzausgleich zu beleuchten, wird die Frage gestellt, ob sich der Finanzausgleich positiv auf die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben der jeweiligen Gemeinden auswirkt. Der Boxplot in Abbildung 35 illustriert den Einfluss des interkommunalen Finanzausgleichs auf die Aufgabenerfüllung der einzelnen Gruppen.

Abbildung 35: Boxplot Einfluss des Finanzausgleichs auf die Aufgabenerfüllung



Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden stimmen dieser Aussage deutlich mehr zu. Diese Differenz ist mit einem P-Wert von $p < 0.001$ statistisch hoch signifikant.

Abbildung 36: Least Significant Difference Test Aufgabenerfüllung

```
> out <- LSD.test(a,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSerror Df    Mean    CV
1.97809 626 4.933121 28.51026

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
MAFAE$`1. Aufgabenerfüllung`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      5.658228 1.140911 395 5.519260 5.797195 1 7 5 6 6
2      3.594595 1.568360 185 3.391534 3.797655 1 7 2 4 5
3      4.125000 1.619364 48 3.726351 4.523649 1 7 3 4 5

$comparison
NULL

$groups
MAFAE$`1. Aufgabenerfüllung` groups
1      5.658228      a
3      4.125000      b
2      3.594595      c

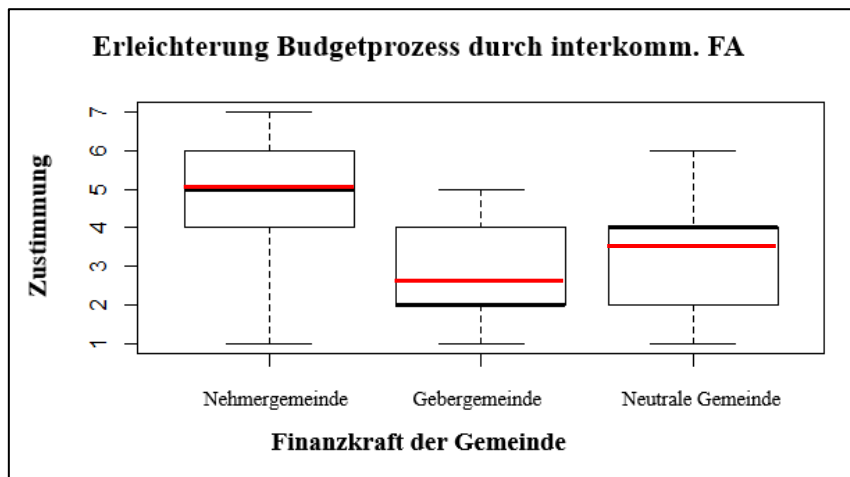
attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Aus dem LSD-Test in Abbildung 36 geht hervor, dass der interkommunale Finanzausgleich bei den Nehmergemeinden, wie dies die vorherigen Resultate auch vermuten lassen, zu einer enormen Erleichterung der Aufgabenerfüllung führt (zwischen "stimme eher zu" und "stimme zu"). Bei den Gebergemeinden liegt die durchschnittliche Zustimmung bei 3.60, wodurch diese Aussage tendenziell leicht abgelehnt wird (zwischen "stimme eher nicht zu" und "weder noch"). Bei den neutralen Gemeinden liegt der Mittelwert mit 4.13 sehr nahe im Bereich "weder noch". Somit hat der Finanzausgleich gemäss dem Empfinden der Gemeindepräsidenten/innen besonders bei Nehmergemeinden einen starken positiven Einfluss auf die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben. Den Gebergemeinden wird die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben durch den interkommunalen Finanzausgleich nicht übermässig erschwert.

Ein weitaus deutlicheres Resultat liefert die Analyse der Frage, ob der Budgetprozess der Gemeinde durch den interkommunalen Finanzausgleich erleichtert wird. Auch hier sind die Unterschiede unter den Gruppen hoch signifikant. Dies wird durch einen P-Wert von ebenfalls $p < 0.001$ aus der Varianzanalyse bestätigt. Wie in Abbildung 37 illustriert wird, führt der interkommunale Finanzausgleich insbesondere bei Nehmergemeinden zu einer starken Erleichterung der Budgettierung. Bei den Gebergemeinden hingegen hat der Finanzausgleich eine erheblich negative Folge für den Budgetierungsprozess.

Abbildung 37: Boxplot Erleichterung des Budgetprozesses durch interkomm. FA



Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Der Mittelwertvergleich in Abbildung 38 liefert die statistischen Beweise für die augenscheinliche Diskrepanz zwischen Nehmer- und Gebergemeinden. Während bei den Nehmergemeinden die Zustimmung durchschnittlich bei 5.00 liegt (stimme eher zu), ist diese bei den Gebergemeinden mit einem Mittelwert von 2.52 zwischen "stimme nicht

zu" und "stimme eher nicht zu". Hier ist zudem interessant, dass auch die neutralen Gemeinden dieser Aussage eher nicht zustimmen. Dies wird darauf zurückzuführen sein, dass neutrale Gemeinde auch schnell in die Kategorien Geber- oder Nehmergemeinde fallen können und eine Planung dadurch erschwert wird. Wie bereits im vorangehenden Beispiel lässt sich im unteren roten Balken feststellen, dass sich sämtliche drei Gruppen signifikant voneinander unterscheiden.

Abbildung 38: Least Significant Difference Test Budgetprozess

```
> out <- LSD.test(b,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSError Df      Mean      CV
  2.263498 626 4.144904 36.2974

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
  MAFAE$`2.Budgetprozess`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      5.007595 1.460979 395 4.858940 5.156250 1 7 4 5 6
2      2.518919 1.202768 185 2.301702 2.736135 1 5 2 2 4
3      3.312500 1.223115 48 2.886060 3.738940 1 6 2 4 4

$comparison
NULL

$groups
  MAFAE$`2.Budgetprozess` groups
1      5.007595      a
3      3.312500      b
2      2.518919      c

attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

In der subjektiven Wahrnehmung der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten unter dem interkommunalen Finanzausgleich aus der Hypothese 1 lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen. Darüber hinaus führt der interkommunale Finanzausgleich trotz statistisch signifikanten Unterschieden zwischen Nehmer- und Gebergemeinden weder zu einer höheren Arbeitsbelastung noch zu mehr Druck. Bei genauerer Betrachtung des Finanzausgleichs und dessen Beeinflussung der öffentlichen Aufgabenerfüllung und des Budgetprozesses, können hingegen statistisch hoch signifikante Unterschiede zwischen Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmer- und Gebergemeinden festgestellt werden. Diese statistischen Fakten decken sich auch mit den in den offenen Fragen gegebenen Antworten und lässt darauf schließen, dass der interkommunale Finanzausgleich indirekt die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten beeinflusst, dies von den betroffenen Personen jedoch nicht spürbar wahrgenommen wird.

7.2 Zufriedenheit mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs

Wie im Kapitel 7.1 bereits festgestellt wird, hat der interkommunale Finanzausgleich einen indirekten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten. In diesem Kapitel wird nun genauer untersucht, inwiefern sich die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Bezug auf die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs unterscheidet. Hierfür wurde bereits eine erste allgemeine Frage in Form der Hypothese 3 ausgewertet. Diese sagt aus, dass einerseits statistisch hoch signifikante Unterschiede zwischen Geber- und Nehmergemeinden bestehen, andererseits aber beide Gruppen nicht sonderlich zufrieden sind mit der aktuellen Anwendung der Finanzausgleichssysteme. Im theoretischen Kapitel dieser Arbeit werden fünf spezifische, allgemeingültige Kriterien über den Ressourcenausgleich ausgearbeitet, welche in der Umfrage ebenfalls einzeln gefragt werden. Diese fünf auf den Ressourcenausgleich ausgerichteten Fragen werden einzeln und im Zusammenhang mit der allgemeinen Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs analysiert.

Als erste der fünf Fragen wird untersucht, ob die Berechnungskriterien der Steuerkraft für die Festlegung der Ressourcenstärke einer Gemeinde als fair und angemessen empfunden werden. Aus der Varianzanalyse in Abbildung 39 geht hervor, dass statistisch hoch signifikante Unterschiede unter den drei Gruppen bestehen ($p < 0.001$). Wie bereits weiter oben erwähnt, wurden die Angaben aus dem Kanton St. Gallen aus dem Datensatz entfernt, da dieser keinen horizontalen Ressourcenausgleich kennt.

Abbildung 39: ANOVA Zufriedenheit mit Berechnungskriterien der Steuerkraft

```
> a <- aov(MAFAE$`3.Berechnungskriterien_Steuerkraft` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(a)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	50.4	50.36	24.8	8.34e-07 ***
Residuals	597	1212.3	2.03		

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
29 observations deleted due to missingness

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Der Mittelwertvergleich aus dem LSD-Test in Abbildung 40 zeigt, dass Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Nehmergemeinden im Durchschnitt einen Wert von 5.01 (stimme eher zu) aufweisen und der Aussage leicht zustimmen. In den Gebergemeinden beträgt der Mittelwert 4.10 und entspricht somit einer neutralen Haltung. Das Kriterium Berechnung der Steuerkraft zur Festlegung der Ressourcenstärke einer Gemeinde, erhält bei beiden Gruppen nur wenig Zustimmung.

Abbildung 40: Least Significant Difference Test Berechnung Steuerkraft

```
> out <- LSD.test(a,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSerror Df      Mean      CV
2.030575 597 4.712855 30.23608

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
MAFAE$`3.Berechnungskriterien_Steuerkraft`      std      r      LCL      UCL Min Max
1      5.010782 1.321298 371 4.865486 5.156077 1 7
2      4.103825 1.513724 183 3.896948 4.310703 1 7
3      4.733333 1.498484 45 4.316144 5.150522 1 7
  Q25 Q50 Q75
1 4 5 6
2 3 5 5
3 5 5 6

$comparison
NULL

$groups
MAFAE$`3.Berechnungskriterien_Steuerkraft` groups
1      5.010782      a
3      4.733333      a
2      4.103825      b

attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Die zweite Frage bezieht sich auf den Grenzwert, ab welchem eine Gemeinde zu den ressourcenschwachen oder ressourcenstarken Gemeinden eingeteilt wird. Auch hier gibt es statistisch hoch signifikante Unterschiede zwischen Nehmer- und Gebergemeinden ($p < 0.001$), wie es in Abbildung 41 grafisch dargestellt wird.

Abbildung 41: ANOVA Grenzwert Ressourcenstärke

```
> b <- aov(MAFAE$`4.Grenzwert_Ressourcenstärke` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(b)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	40.5	40.46	20.75	6.34e-06 ***
Residuals	597	1164.0	1.95		

```
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
29 observations deleted due to missingness
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Die Mittelwerte in Abbildung 42 sind ebenfalls vergleichbar mit der vorherigen Frage, liegen bei allen Gruppen jedoch etwas tiefer. Im Durchschnitt empfinden die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden den Grenzwert, ab welchem eine Gemeinde zu den ressourcenstarken oder ressourcenschwachen Gemeinden eingeteilt wird, als eher fair und angemessen, diejenigen in Gebergemeinden empfinden dies weder fair noch unfair. Die neutralen Gemeinden liegen mit ihren Angaben wiederum zwischen den Geber- und Nehmergemeinden.

Abbildung 42: Least Significant Difference Test Grenzwert Ressourcenstärke

```

> out <- LSD.test(b,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
      MSError Df      Mean      CV
      1.949681 597  4.594324 30.39206

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
MAFAE$`4. Grenzwert_Ressourcenstärke`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25
1      4.859838 1.324113 371  4.717466  5.002210  1  7  4
2      4.054645 1.462824 183  3.851930  4.257360  1  7  3
3      4.600000 1.404538  45  4.191206  5.008794  1  6  3
      Q50 Q75
1      5  6
2      4  5
3      5  6

$comparison
NULL

$groups
MAFAE$`4. Grenzwert_Ressourcenstärke` groups
1      4.859838      a
3      4.600000      a
2      4.054645      b

attr(,"class")
[1] "group"

```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Im Kapitel 3.1.2 wird ersichtlich, dass die einzelnen Kantone unterschiedliche Grenzwerte festlegen, ab welchen eine ressourcenstarke Gemeinde Beiträge an den Ressourcenausgleich leisten muss. Aus der Varianzanalyse geht auch bei der Frage nach diesen Grenzwerten ein statistisch hoch signifikantes Ergebnis hervor ($p < 0.001$). Der darauffolgende LSD-Test in Abbildung 43 zeigt ein unverändertes Bild über die Instrumente des Ressourcenausgleichs.

Abbildung 43: Least Significant Difference Test Grenzwert Beitragspflicht

```

> out <- LSD.test(c,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
      MSError Df      Mean      CV
      1.707451 597  4.811352 27.15857

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
MAFAE$`5. Grenzwert_Beiträge`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      5.097035 1.156073 371  4.963801  5.230270  1  7  5  5  6
2      4.202186 1.500035 183  4.012481  4.391890  1  7  3  5  5
3      4.933333 1.156012  45  4.550775  5.315891  1  7  5  5  6

$comparison
NULL

$groups
MAFAE$`5. Grenzwert_Beiträge` groups
1      5.097035      a
3      4.933333      a
2      4.202186      b

attr(,"class")
[1] "group"

```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Dieses Beispiel bestätigt die Tendenz, dass Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden eher zufriedener mit den Instrumenten des Ressourcenausgleichs sind als diejenigen in Gebergemeinden.

Bei der Bemessung der Beitragshöhe zu Lasten der ressourcenstarken Gemeinden fällt neben der Tatsache, dass wiederum statistisch hoch signifikante Unterschiede zwischen Nehmer- und Gebergemeinden bestehen ($p < 0.001$), zusätzlich auf, dass der Mittelwert der Gebergemeinden erstmals unter den Wert von 4 (weder noch) fällt. Bei den Nehmergemeinden erhält diese Aussage wiederum leichte Zustimmung ($5.06 = \text{stimme eher zu}$).

Abbildung 44: Least Significant Difference Test Bemessung Beitragshöhe

```
> out <- LSD.test(d,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSerror Df      Mean      CV
1.901756 597 4.709516 29.28203

$parameters
  test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
  MAFAE$`6.Bemessung_Beitrag`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      5.059299 1.257083 371 4.918688 5.199910 1 7 4 5 6
2      3.923497 1.450519 183 3.723289 4.123705 1 7 3 4 5
3      5.022222 1.177225 45 4.618483 5.425961 1 7 5 5 6

$comparison
NULL

$groups
  MAFAE$`6.Bemessung_Beitrag` groups
1      5.059299      a
2      3.923497      b
3      5.022222      a

attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Als fünfte und letzte Frage betreffend den Kriterien des Ressourcenausgleichs wird den Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten gefragt, ob eine Kürzung von Finanzausgleichsbeiträgen bei zu niedrigen Steuerfüßen als angemessen betrachtet wird. Diese Frage wurde auch bei den offenen Antworten thematisiert. Aus einer Basellandschaftlichen Gemeinde wird erwähnt, dass der Finanzausgleich nicht Anreize schaffen darf, Steuerfüße zu reduzieren oder möglichst tief zu halten. Dieses Argument wird auch aus den Kantonen Aargau und Solothurn erwähnt. Aus der Varianzanalyse in Abbildung 45 wird ersichtlich, dass sich die Gruppen nur leicht signifikant unterscheiden.

Abbildung 45: ANOVA Kürzung von Beiträgen

```
> e <- aov(MAFAE$`7.Kürzung` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(e)
              Df Sum Sq Mean Sq F value    Pr(>F)
MAFAE$Finanzkraft 1    13.4   13.418    5.517 0.0192 *
Residuals       597 1451.9    2.432
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
29 observations deleted due to missingness
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

In dieser Angelegenheit sind die Unterschiede zwischen Nehmer- und Gebergemeinden deutlich kleiner, was auch durch die Abbildung 46 grafisch dargestellt wird. Bei den Nehmergemeinden wird auch dieses Kriterium im Durchschnitt konstant

akzeptiert und der Aussage eher zugestimmt. Bei den Gebergemeinden beträgt der Mittelwert 4.52, wodurch erstmals einer Aussage über die Kriterien des Ressourcenausgleichs eher zugestimmt wird.

Abbildung 46: Least Significant Difference Test Kürzung von Beiträgen

```
> out <- LSD.test(e,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
$statistics
  MSError Df      Mean      CV
2.431984 597 4.921536 31.68689

$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$Finanzkraft 3 0.05

$means
  MAFAE$`7. Kürzung`      std      r      LCL      UCL Min Max Q25 Q50 Q75
1      5.097035 1.494591 371 4.938026 5.256044 1 7 4 6 6
2      4.519126 1.646980 183 4.292722 4.745530 1 7 3 5 6
3      5.111111 1.525871 45 4.654545 5.567677 1 7 4 6 6

$comparison
NULL

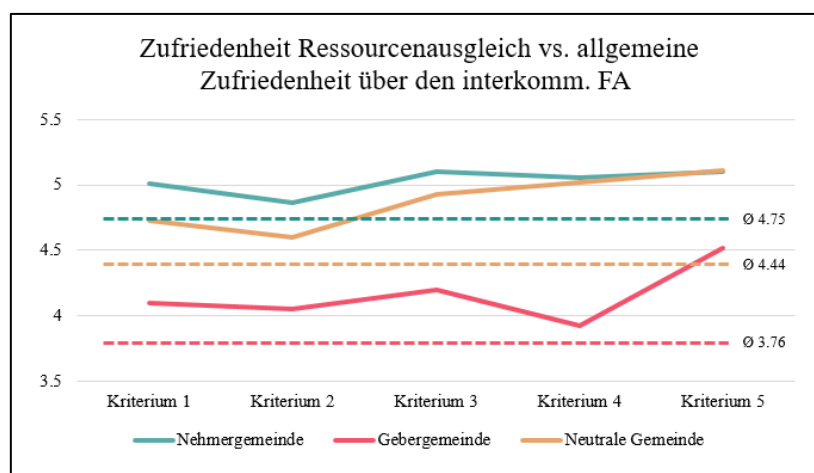
$groups
  MAFAE$`7. Kürzung` groups
3      5.111111 a
1      5.097035 a
2      4.519126 b

attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio

Die berechneten Mittelwerte sämtlicher fünf Fragen betragen für Nehmergemeinden 5.026, für Gebergemeinden 4.158 und für neutrale Gemeinden 4.878. In der Abbildung 47 werden die Angaben zu den fünf Kriterien des Ressourcenausgleichs mit den Angaben zur allgemeinen Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs gegenübergestellt.

Abbildung 47: Gegenüberstellung Ressourcenausgleich und allg. Finanzausgleich



Quelle: Eigene Darstellung, 04. Juni 2019

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden eher zufriedener sind mit den Kriterien des

Ressourcenausgleichs als diejenigen in Gebergemeinden. Es ist zudem augenscheinlich, dass die Zufriedenheit der Nehmer- als auch die Gebergemeinden mit dem Ressourcenausgleich im Schnitt deutlich grösser ist als die allgemeine Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs. Dieser Unterschied ist gemäss dem Welch Two Sample t-Test in Abbildung 48 hoch signifikant ($p < 0.001$).

Abbildung 48: t-Test Ressourcenausgleich und Instrumente des Finanzausgleichs

```
> t.test(MAFAS`Insgesamt_3-7`,MAFAS`8.Zufriedenheit_Instrumente`)

welch Two sample t-test

data: MAFAS`Insgesamt_3-7` and MAFAS`8.Zufriedenheit_Instrumente`
t = 4.532, df = 1223.2, p-value = 6.414e-06
alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.1760439 0.4448083
sample estimates:
mean of x mean of y
 4.749917  4.439490
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Die Analyse über die Zufriedenheit mit dem interkommunalen Finanzausgleich sowie spezifisch mit dem Ressourcenausgleich, bekräftigt einerseits das Ergebnis des Hypothesentests, dass es signifikante Unterschiede zwischen Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmer- und Gebergemeinden gibt. Der durchschnittliche Wert der Gebergemeinden bezüglich den Kriterien des Ressourcenausgleichs deutet darauf hin, dass diese die Notwendigkeit sehen und den Ressourcenausgleich sowie dessen Instrumente akzeptieren. Diese Tatsache deckt sich auch mit den gegebenen offenen Antworten über die Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit durch den interkommunalen Finanzausgleich. Andererseits lassen die Ergebnisse die Frage offen, weshalb die allgemeine Zufriedenheit über die Instrumente des Interkommunalen Finanzausgleichs statistisch hoch signifikant tiefer ist als diejenige des Ressourcenausgleichs. Folglich spielen andere Kriterien des Finanzausgleichs eine wesentlich entscheidendere Rolle als der Ressourcenausgleich. Bei den offenen Bemerkungen über Änderungsvorschläge können einige Tendenzen über dieses Faktum beobachtet werden. Dabei wird unter anderem erwähnt, dass die Sozialhilfe nicht adäquat berücksichtigt wird und die Erträge aus dem Finanzvermögen ebenfalls in die Berechnung der Steuerkraft miteinfließen sollten. Zugleich werden die geografisch-topografischen Lastenausgleiche sowie die Verteilung der Zentrumslasten in Frage gestellt. Dabei spielen insbesondere auch die Gebirgslastenausgleiche eine Problematik dar, da die Kombination von Strassenlänge und Schülerzahlen nicht passt. Der Bereich mit dem grössten Handlungsbedarf befindet sich jedoch deutlich im Soziallastenausgleich, welcher in zahlreichen Kantonen einheitlich bemängelt wird.

Bei der abschliessenden Frage, ob der aktuell angewendete interkommunale Finanzausgleich den angestrebten Zweck noch optimal erfüllt oder revidiert werden muss, können in Abbildung 49 statistisch hoch signifikante Unterschiede zwischen Geber- und Nehmergemeinden festgestellt werden ($p < 0.001$).

Abbildung 49: ANOVA Revision interkommunaler Finanzausgleich

```
> h <- aov(MAFAE$ 9.Zweck_FA ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(h)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	123.3	123.32	42.04	1.81e-10 ***
Residuals	626	1836.2	2.93		

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 04. Juni 2019

Aus dem LSD-Test geht hervor, dass die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gebergemeinden mit einem durchschnittlichen Wert von 4.69 einer Revision eher zustimmen, diejenigen aus Nehmergemeinden mit einem Wert von 3.52 tendenziell eher ablehnen.

Eine ANOVA mit sämtlichen unabhängigen Variablen deutet darauf hin, dass nicht nur bei der Finanzkraft einer Gemeinde statistisch signifikante Unterschiede bestehen. So ist auch festzustellen, dass es im Sprachraum sowie auch unter den Kantonen statistisch hoch signifikante Unterschiede gibt. Eine weiterführende Untersuchung wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen. Dennoch verdeutlicht die Abbildung 50 einerseits, welche Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in den jeweiligen Kantonen einer Revision des interkommunalen Finanzausgleichs zustimmen würden und welche damit zufrieden sind, und andererseits ist deutlich zu erkennen, dass von den zehn Kantonen, in denen eine Revision befürwortet wird, fünf französischsprachig und einer italienischsprachig ist.

Abbildung 50: Least Significant Difference Test Zustimmung Revision

Kanton	Zustimmung Revision	Kanton	Ablehnung Revision	Kanton	weder noch
Waadt	5.404	Zürich	3.957	Nidwalden	4.000
Appenzell AR	5.364	Basel-Land	3.889		
Genf	4.692	Graubünden	3.789		
Uri	4.571	Luzern	3.621		
Appenzell IR	4.500	Thurgau	3.447		
Schaffhausen	4.500	Bern	3.397		
Wallis	4.395	Aargau	3.333		
Freiburg	4.375	St. Gallen	3.259		
Jura	4.188	Zug	3.250		
Tessin	4.064	Solothurn	3.212		
		Obwalden	2.333		
		Schwyz	2.286		

Quelle: Eigene Darstellung, 04. Juni 2019

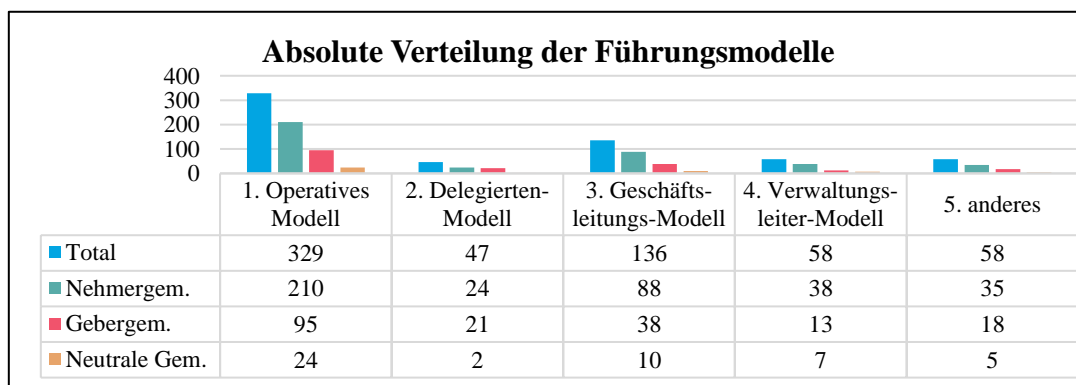
Diese Tatsache ist ein weiteres Indiz dafür und bestätigt auch die Erkenntnisse der Avenir Suisse, dass einige Kantone nicht über ein "Best Practice" verfügen.

7.3 Die Rolle der Führungsmodelle

Obwohl die Führungsmodelle rein statistisch, wie in Hypothese 5 untersucht, nicht die Arbeitszufriedenheit durch die Finanzkraft moderieren, nehmen sie dennoch eine entscheidende Rolle zur Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit ein. Die Aussage eines Gemeindepräsidenten aus dem Kanton Solothurn über die Aufgaben eines Gemeindepräsidenten/einer Gemeindepräsidentin schliesst den Kreis zwischen Finanzausgleich, Führungsmodell und Arbeitszufriedenheit: *"Als Gemeindepräsident habe ich drei Hauptaufgaben. Finanziellen Nutzen schaffen, Dienstleistungsnutzen (nicht finanziellen Nutzen) schaffen und Bindeglied zwischen Politik, Verwaltung und Einwohner sein. Diese Aufgabe ist nur zu bewältigen, wenn in einem New Public Management Modell die Ebenen Verwaltung, Politik (Gemeinderat) und Bürger gut spielen."*

Diese Aussage lässt folgern, dass mit einem gezielten Führungsmodell die Gemeindeaufgaben effizienter, effektiver und zur grösseren Zufriedenheit der Bevölkerung ausgeführt werden können. Die grössere Zufriedenheit der Bevölkerung wirkt sich, wie in Kapitel 7.1 festgehalten, wiederum positiv auf die eigene Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus. Gleichzeitig kann ein effizientes Führungsmodell dazu führen, den Finanzhaushalt besser zu kontrollieren und dadurch letztendlich auch an Finanzstärke zu gewinnen und Schulden abzubauen. Drei auf die Effizienz, Strategie und den Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit gerichtete Fragen bezüglich den Führungsmodellen, sollen Aufschluss geben, ob diese indirekte, nicht wahrgenommene Verbindung zwischen Finanzkraft, Führungsmodellen und Arbeitszufriedenheit besteht. Als kurze Übersicht wird in Abbildung 51 erneut die Absolute Verteilung der Modelle dargestellt.

Abbildung 51: Absolute Verteilung der Führungsmodelle



Quelle: Eigene Darstellung, 01. Juni 2019

Als erste Frage wird den Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten folgende Aussage unterbreitet: "Das aktuelle Führungsmodell entspricht der Strategie unserer Gemeinde." Der P-Wert aus der ANOVA in Abbildung 52 verdeutlicht, dass keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Geber-, Nehmer- und neutralen Gemeinden bestehen.

Abbildung 52: ANOVA Führungsmodelle und Strategie der Gemeinde

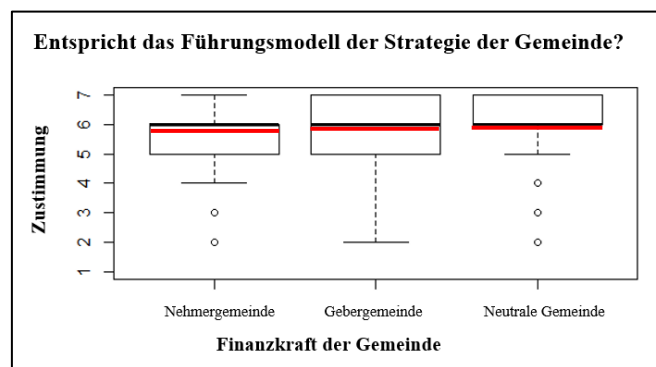
```
> h <- aov(MAFAE$`6.Strategie_FM` ~ MAFAE$Finanzkraft)
> summary(h)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$Finanzkraft	1	1.0	0.9807	0.728	0.394
Residuals	626	843.3	1.3471		

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Sowohl die grafische Darstellung eines Boxplots in Abbildung 53, wie auch die Ergebnisse des LSD-Tests in Abbildung 54 sagen aus, dass der Grossteil der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in sämtlichen Gruppen sehr zufrieden mit dem aktuell angewendeten Führungsmodell ist.

Abbildung 53: Boxplot Führungsmodelle und Strategie der Gemeinde (FK)



Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Abbildung 54: Least Significant Difference Test FM und Strategie Gemeinde (FK)

```
> out <- LSD.test(h,"MAFAE$Finanzkraft", group = T)
> out
```

\$statistics				
	MSerror	Df	Mean	CV
	1.347073	626	5.748408	20.19054

\$parameters				
	test	p.adjusted	name.t	ntr
	Fisher-LSD	none	MAFAE\$Finanzkraft	3

\$means										
		std	r	LCL	UCL	Min	Max	Q25	Q50	Q75
1	MAFAE\$`6.Strategie_FM`	5.726582	1.124791	395	5.611903	5.841262	2	7	5	6
2		5.756757	1.242486	185	5.589186	5.924328	2	7	5	6
3		5.895833	1.134368	48	5.566858	6.224809	2	7	6	6

\$comparison	
	NULL

\$groups		
	MAFAE\$`6.Strategie_FM`	groups
3	5.895833	a
2	5.756757	a
1	5.726582	a


```
attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Zugleich ist auch deutlich erkennbar, dass es zahlreiche Ausreisser gibt. Folglich gibt es Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten sowohl in Geber- wie auch in Nehmergemeinden, bei welchen das aktuell angewendete Führungsmodell nicht der Strategie der Gemeinde entspricht und somit geändert werden müsste. Um einen Einblick zu erhalten, ob es zwischen den Führungsmodellen signifikante Unterschiede gibt, wird eine zusätzliche ANOVA mit den Führungsmodellen als unabhängige Variable durchgeführt. Dabei resultieren aus der Abbildung 55 leicht signifikante Unterschiede zwischen den Führungsmodellen ($p < 0.05$).

Abbildung 55: ANOVA Führungsmodelle und Strategie Gemeinde (FM)

```
> h <- aov(MAFAE$`6.Strategie_FM` ~ MAFAE$`5.Führungsmodell`)
> summary(h)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$`5.Führungsmodell`	1	5.5	5.504	4.108	0.0431 *
Residuals	626	838.7	1.340		

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Aus dem LSD-Test in Abbildung 56 geht hervor, dass die beiden Führungsmodelle Geschäftsleitungs-Modell und Verwaltungsleiter-Modell statistisch signifikant besser die Strategie der Gemeinde widerspiegeln als die anderen Führungsmodelle. Zusätzlich ist erkennbar, dass das Verwaltungsleiter-Modell im Durchschnitt am besten der Strategie der Gemeinde entspricht. Dies zeigt sich auch dadurch, dass der Minimalwert bei vier (weder noch) liegt. Bei den drei weiteren Führungsmodellen liegt das Minimum bei zwei (stimme nicht zu).

Abbildung 56: Least Significant Difference Test FM und Strategie

```
> out <- LSD.test(h,"MAFAE$`5.Führungsmodell`", group = T)
> out
```

```
$statistics
  MSerror Df      Mean      CV
1.339848 626 5.748408 20.13632
```

```
$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$`5.Führungsmodell` 5 0.05
```

	\$means	std	r	LCL	UCL	Min	Max	Q25	Q50	Q75
1	5.604863	1.2205459	329	5.479544	5.730183	2	7	5.00	6	6
2	5.808511	1.0761909	47	5.476947	6.140075	2	7	6.00	6	6
3	6.007353	1.0852296	136	5.812437	6.202269	2	7	6.00	6	7
4	6.241379	0.7086024	58	5.942908	6.539850	4	7	6.00	6	7
5	5.413793	1.1703123	58	5.115322	5.712264	3	7	4.25	5	6

```
$comparison
NULL
```

```
$groups
  MAFAE$`6.Strategie_FM` groups
4          6.241379          a
3          6.007353          a
2          5.808511         ab
1          5.604863          b
5          5.413793          b
```

```
attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Auch hier lässt sich eine breite Streuung in den einzelnen Führungsmodellen feststellen. In der nachfolgenden Abbildung 57 wird die Verteilung der Angaben in den jeweiligen Führungsmodellen grafisch dargestellt.

Abbildung 57: Verteilung der Angaben je Führungsmodell (Strategie der Gemeinde)

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
Operatives Modell	0	10	21	19	52	164	63
Delegierten-Modell	0	1	2	1	7	26	10
Geschäftsleitungs-Modell	0	2	5	4	17	59	49
Verwaltungsleiter-Modell	0	0	0	2	3	32	21
anderes	0	0	2	13	15	15	13

Quelle: Eigene Darstellung, 05. Juni 2019

Das sich lange Zeit bewährte, im New Public Management jedoch teils überholte Operative Führungsmodell, weist in absoluten Zahlen den grössten Handlungsbedarf aus. Diese Feststellung wird in dieser Arbeit jedoch nicht weiter analysiert, sondern bietet eine optimale Grundlage für spezifische Untersuchungen über die Organisationsentwicklung in den Schweizer Gemeinden.

Als zweite Frage werden die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten mit der Aussage konfrontiert, dass das aktuelle Führungsmodell zu einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung führt. Gemäss Abbildung 58 liegen in diesem Fall statistisch hoch signifikante Unterschiede zwischen den Führungsmodellen vor ($p < 0.001$).

Abbildung 58: ANOVA Effizienz Führungsmodell

```
> h <- aov(MAFAE$`7.Effizienz_FM` ~ MAFAE$`5.Führungsmodell`)
> summary(h)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$`5.Führungsmodell`	1	23.9	23.908	17.15	3.93e-05 ***
Residuals	626	872.8	1.394		

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Der LSD-Test in Abbildung 59 bestätigt die oben gemachten Erkenntnisse.

Abbildung 59: Least Significant Difference Test Effizienz FM

```
> out <- LSD.test(h, "MAFAE$`5.Führungsmodell`", group = T)
> out
```

```
$statistics
  MSerror Df      Mean      CV
1.394218 626 5.477707 21.55592
```

```
$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$`5.Führungsmodell` 5 0.05
```

	\$means	std	r	LCL	UCL	Min	Max	Q25	Q50	Q75
1	MAFAE\$`7.Effizienz_FM`	5.249240	1.2849532	329	5.121403	5.377077	1	7	5	6
2		5.489362	1.1204103	47	5.151137	5.827586	2	7	5	6
3		5.823529	1.0462091	136	5.624698	6.022361	2	7	5	6
4		6.086207	0.7079618	58	5.781740	6.390674	3	7	6	6
5		5.344828	1.0687216	58	5.040361	5.649294	3	7	5	6

```
$comparison
NULL
```

```
$groups
  MAFAE$`7.Effizienz_FM` groups
4      6.086207      a
3      5.823529     ab
2      5.489362     bc
5      5.344828      c
1      5.249240      c
```

```
attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Trotzdem, dass sich im Durchschnitt sämtliche Führungsmodelle mit einem Wert von über 5.25 im positiven Bereich befinden, gibt es ebenfalls bei sämtlichen Führungsmodellen Gemeinden, bei denen dieses Modell nicht zu einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung führt.

Als letzte Frage wird untersucht, ob das aktuell angewendete Führungsmodell mit den entsprechenden Verantwortungen, Aufgaben und Kompetenzen einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten hat. Aus der Varianzanalyse in Abbildung 60 resultieren statistisch leicht signifikante Unterschiede zwischen den Führungsmodellen ($p < 0.05$).

Abbildung 60: ANOVA Einfluss Führungsmodell auf Arbeitszufriedenheit

```
> h <- aov(MAFAE$`8.Einfluss_FM_ZF` ~ MAFAE$`5.Führungsmodell`)
> summary(h)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
MAFAE\$`5.Führungsmodell`	1	6.9	6.923	5.178	0.0232 *
Residuals	626	837.0	1.337		

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Aus dem Mittelwertvergleich im LSD-Test in Abbildung 61 geht hervor, dass sämtliche Führungsmodelle im Durchschnitt einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten haben. Gleichzeitig gibt es jedoch auch hier, wie bereits bei den beiden vorherigen Fragen Ausreisser, bei denen das Gegenteil der Fall ist.

Abbildung 61: Least Significant Difference Test Arbeitszufriedenheit und FM

```
> out <- LSD.test(h, "MAFAE$`5.Führungsmodell`", group = T)
> out
```

```
$statistics
  MSError Df      Mean      CV
1.337052 626 5.429936 21.29509
```

```
$parameters
      test p.adjusted      name.t ntr alpha
Fisher-LSD      none MAFAE$`5.Führungsmodell` 5 0.05
```

	\$means	std	r	LCL	UCL	Min	Max	Q25	Q50	Q75
1	MAFAE\$`8.Einfluss_FM_ZF`									
1	5.285714	1.1985037	329	5.160526	5.410903	2	7	5.00	6	6
2	5.404255	1.2097354	47	5.073037	5.735473	2	7	5.00	6	6
3	5.698529	1.0060547	136	5.503817	5.893242	2	7	5.00	6	6
4	5.931034	0.8135275	58	5.632875	6.229194	3	7	6.00	6	6
5	5.137931	1.2902914	58	4.839771	5.436091	1	7	4.25	5	6

```
$comparison
NULL
```

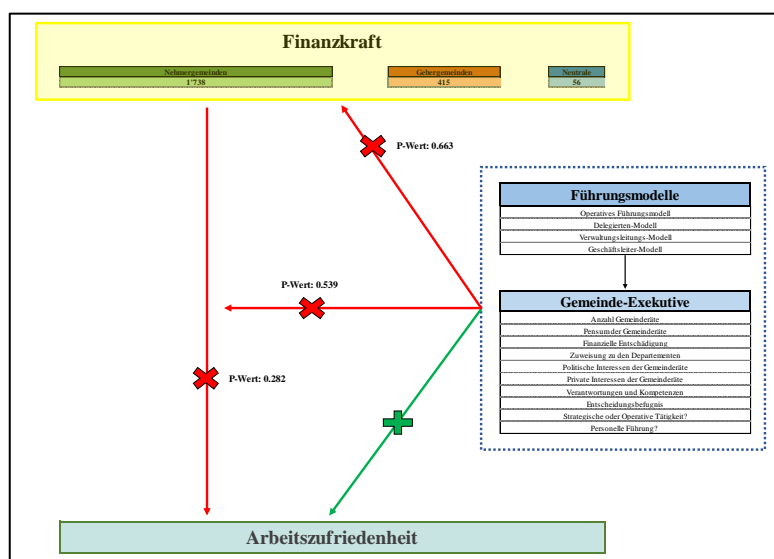
```
$groups
  MAFAE$`8.Einfluss_FM_ZF` groups
4          5.931034      a
3          5.698529     ab
2          5.404255     bc
1          5.285714      c
5          5.137931      c
```

```
attr(,"class")
[1] "group"
```

Quelle: Eigene Darstellung aus R-Studio, 05. Juni 2019

Aus der detaillierten Analyse der einzelnen Führungsmodelle und dessen Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung und die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten resultiert die Aussage, dass die Führungsmodelle eindeutig einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben. Sämtliche Führungsmodelle, welche in der Strategie der Gemeinden Anwendung finden, können zu einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung führen und die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten massgeblich beeinflussen. Dieser direkte Zusammenhang zwischen den Führungsmodellen und der Arbeitszufriedenheit wird in der Abbildung 62 dargestellt.

Abbildung 62: Zusammenhang Führungsmodelle und Arbeitszufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung, 05. Juni 2019

Ähnlich wie im interkommunalen Finanzausgleich verhält es sich auch mit den Führungsmodellen. Jede Gemeinde hat unterschiedliche Voraussetzungen, sei es in Bezug auf die Lage, die Grösse der Gemeinde oder auf die Bevölkerungsstruktur. Folglich gibt es auch nicht "das Führungsmodell". Jedes Führungsmodell kann, wenn es optimal auf die entsprechende Gemeinde zugeschnitten ist, zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Gemeinde beitragen und die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten positiv beeinflussen. Die Wahl des Führungsmodells sei jedoch genau bedacht und bedarf grundsätzlichen Untersuchungen in Zusammenhang mit der Vision, Strategie und Ziele sowie auch mit der Kultur und Tradition innerhalb der Gemeinde. Auf Grundlage der Untersuchungen in dieser Arbeit und dank des umfangreichen Datensatzes, lassen sich weitreichende Untersuchungen über die Organisationsentwicklung der Schweizer Gemeinden durchführen und überholte Führungsmodelle in den betroffenen Gemeinden auf den neuesten Stand bringen.

8. Kritische Würdigung

Die fundierte Analyse sämtlicher 26 Finanzausgleichgesetzte und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sowie die pragmatische Inklusion persönlicher Arbeitserfahrungen, ermöglichen die Erstellung eines allgemeingültigen Fragebogens für die Durchführung dieser repräsentativen Umfrage mit Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten auf nationaler Ebene. Die Repräsentativität wird zusätzlich durch die Mehrsprachigkeit des Fragebogens gewährleistet, womit keine Sprachregionen ausgegrenzt werden und sich sämtliche Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten persönlich angesprochen fühlen, an der Umfrage teilzunehmen. Die gewählte Methodik zur Erhebung der Daten in Form einer computergestützten Online-Umfrage kann mit einer Rücklaufquote von 28.43 Prozent als erfolgreich betrachtet werden. Der Datensatz ermöglicht einerseits die spezifische Untersuchung der in dieser Arbeit gestellten Forschungsfrage und lässt andererseits noch weitreichende, zusätzliche Analysen zu. Ergänzend zu den individuellen Erkenntnissen über die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich, können auch kantonale Tendenzen sichtbar gemacht werden, was beispielsweise für den Bund von Interesse sein kann. Gleichzeitig wird auch der Zusammenhang zwischen Finanzausgleich, Führungsmodelle und Arbeitszufriedenheit bewiesen. Dies dürfte in Zukunft bei der Wahl der Führungsmodelle eine wichtige Rolle einnehmen.

9. Schlussfolgerung und Implikationen

Die wissenschaftliche Lücke in Bezug auf die Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich sowie die entsprechende Rolle der Führungsmodelle, wird mit den Ergebnissen dieser Masterarbeit gefüllt. Die zu untersuchende Forschungsfrage *"Bestehen signifikante Unterschiede zwischen Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten in Finanzgeber- und Finanznehmer-Gemeinden in Bezug auf die Zufriedenheit mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich und welche Rolle nehmen dabei die Führungsmodelle ein?"*, kann wie folgt beantwortet werden:

Aktuell bestehen keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten zwischen Finanzgeber- und Finanznehmer-Gemeinden. Die statistische Analyse der erhobenen Daten bekräftigt jedoch, dass die Arbeitszufriedenheit in Nehmergemeinden drastisch zusammenbricht, würde es den interkommunalen Finanzausgleich nicht mehr geben. Der interkommunale Finanzausgleich ist ein höchst notwendiges Instrument, um unterschiedliche Voraussetzungen unter den Gemeinden auszugleichen und wird nicht zuletzt auch in Gebergemeinden mehrheitlich als solches anerkannt. Einerseits entsteht sowohl in Geber- wie auch in Nehmergemeinden weder eine grössere Arbeitsbelastung, noch ein erhöhter Druck durch den interkommunalen Finanzausgleich. Andererseits führt der interkommunale Finanzausgleich insbesondere in Nehmergemeinden zu einer erfolgreicherer Aufgabenerfüllung sowie einer einfacheren Budgetierung. Aufgrund der Erkenntnisse aus den statistischen Tests wie auch den subjektiven Empfindungen aus den offenen Antworten, hat der interkommunale Finanzausgleich einen indirekten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten. Diese Tatsache muss auch bei allfälligen Revisionen der Finanzausgleichsgesetze berücksichtigt werden, mit dem Hintergrund, dass, obgleich nicht sämtliche Parteien zu 100 Prozent zufriedenzustellen sind, die Grundzufriedenheit für ein erfolgreiches Funktionieren des gesamten Kantons von entscheidender Bedeutung ist.

Bei der Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs können statistisch hoch signifikante Unterschiede festgestellt werden. Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden weisen eine deutlich höhere Zufriedenheit über die Instrumente des Ressourcenausgleichs auf als diejenigen in Gebergemeinden. Diese Tendenz verdeutlicht sich in sämtlichen Fragen

über die spezifischen Bestimmungen des Ressourcenausgleichs sowie auch in der Frage betreffend der allgemeinen Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs. Werden jedoch die absoluten Durchschnittswerte genauer analysiert, fällt auf, dass auch die Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Nehmergemeinden nicht übermässig zufrieden sind mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs. Gleichzeitig kann ausgesagt werden, dass nicht der Ressourcenausgleich, sondern andere Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs im Zentrum der Kritik stehen. Hierbei spielen einerseits der Soziallastenausgleich oder auch der Zentrumslastenausgleich in mehreren Kantonen eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus bestätigt die Frage, ob der aktuell angewendete interkommunale Finanzausgleich seinen Zweck optimal erfüllt oder revidiert werden muss, dass in erster Linie Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aus Gebergemeinden mit dem aktuellen Finanzausgleich nicht mehr zufrieden sind. Vornehmlich im französischsprachigen Raum gibt der Finanzausgleich Anlass zur Diskussion und müsste schnellstmöglich revidiert werden.

Die Untersuchung der Führungsmodelle hat ergeben, dass diese rein statistisch keine moderierende Rolle zwischen der Finanzkraft einer Gemeinde und der Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten einnehmen. Es kann jedoch bewiesen werden, dass die Finanzkraft der Gemeinden, die entsprechenden Führungsmodelle sowie die persönliche Arbeitszufriedenheit in einer unsichtbaren, nicht wahrgenommenen Dreiecksbeziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. So wirkt sich das Führungsmodell einerseits direkt auf die Arbeitszufriedenheit aus, und führt, sofern es optimal auf die Gemeinde zugeschnitten ist, zu einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung. Je besser die öffentlichen Aufgaben erfüllt werden, desto höher ist auch die Zufriedenheit der Bevölkerung. Dies wirkt sich auch in Bezug auf die Public Service Motivation wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Eine effiziente und effektive Gemeindeführung kann den Finanzhaushalt der Gemeinde besser kontrollieren und auch optimieren, wodurch auch die Finanzkraft durch das Führungsmodell gewissermassen beeinflussbar ist. Gleichzeitig sorgt der Finanzausgleich zu einer erhöhten Grundzufriedenheit im gesamten Kanton und fördert ebenfalls die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben. Dieser Zusammenhang ist für zukünftige Organisationsentwicklungen sehr zentral und kann, bei dessen gezielten Mitberücksichtigung, sämtliche Aspekte eines Gemeinwesens optimieren.

Durch die in dieser Masterarbeit gewonnenen, individuellen Ansichten der durch den interkommunalen Finanzausgleich direkt betroffenen Personen, können eindeutige Tendenzen und Herausforderungen festgehalten werden. So wird beispielsweise der interkommunale Finanzausgleich von sämtlichen Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten als hilfreich und notwendig angesehen, wobei nicht alle Instrumente zufriedenstellend umgesetzt werden. Gleichzeitig liefert diese Arbeit Beweise, auf welche Weise der interkommunale Finanzausgleich die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten beeinflusst. Neben der Annahme oder Widerlegung der Hypothesen sind die offenen Antworten von grosser Bedeutung und bedürfen weiterführenden Untersuchungen. So wird beispielsweise ersichtlich, welche Kriterien die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten am meisten beeinflussen, welches zurzeit die grössten Herausforderungen sind, welche Grundsätze des interkommunalen Finanzausgleichs den grössten Einfluss auf die Zufriedenheit ausüben und wo am meisten Handlungsbedarf besteht. Der Mehrwert dieser Arbeit liegt somit nicht nur in der Füllung einer wissenschaftlichen Lücke, sondern bietet zugleich die Möglichkeit, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wie auch des umfangreichen Datensatzes, ergänzende Untersuchungen durchzuführen und mögliche Lösungswege zu erarbeiten.

Eine nicht zu unterschätzende Herausforderung wird die Frage nach dem optimalen Führungsmodell darstellen. Wie in dieser Arbeit bewiesen wird, kann das Führungsmodell, sofern es der Strategie der Gemeinde entspricht, zu einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung beitragen und die Arbeitszufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten aktiv beeinflussen. Wie aus den Ergebnissen ebenfalls ersichtlich ist, können sämtliche Führungsmodelle diese Voraussetzungen erfüllen oder eben auch nicht. Hier kommt jedoch wiederum die Problematik des Milizsystems ins Spiel. Besonders in kleineren Gemeinden ist es schwierig, geeignetes Personal für den Gemeinderat wie auch die Gemeindeverwaltung zu finden, womit die Frage des Führungsmodells bereits erstmals ins Hintertreffen gerät. Ein erster Schritt zur Lösung dieses Problems wäre, das Amt des Gemeinderates wie auch die Positionen in der Verwaltung attraktiver zu gestalten. Diese Arbeit bietet ein wertvolles Fundament, durch welches die Problemstellungen und Lösungsvorschläge aufgezeigt werden und auf welchem weiterführende Studien durchgeführt werden können, um den aktuellen Herausforderungen zielgerichtet entgegenzuwirken.

10. Limitationen und Ausblick

Trotz der erfolgreichen Durchführung der quantitativen Erhebung in Form einer Online-Umfrage, kann diese Vorgehensweise gleichzeitig auch als Limitation angesehen werden. Aufgrund des Mailprogramms konnten die Nachrichten lediglich an 40 Empfänger gleichzeitig versendet werden, was bei 2'212 Empfängern zu einem erheblichen Zeitaufwand geführt hat. Für eine zukünftige Durchführung derselben Studie wird vorgeschlagen, die Mails mit einem Verteiler gleichzeitig an alle relevanten Empfänger zu senden. Beispielsweise in den entsprechenden Sprachen an sämtliche Gemeinden sowie direkt an sämtliche betroffenen Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten. Somit könnte die Umfrage mit sechs und nicht mit 56 Nachrichten versendet werden, wodurch auch die Fehlerquote vermindert wird.

Gleichwohl lassen nicht nur die gewonnenen Erkenntnisse aus dieser Arbeit, sondern auch der überaus beträchtliche Datensatz, weitläufige sekundäre Studien zu. Dabei stehen insbesondere die unabhängigen Variablen im Vordergrund, welche in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden. So können beispielsweise Unterschiede betreffend der Arbeitszufriedenheit zwischen den Geschlechtern, der Altersstruktur oder der Arbeitspensas der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten, der Grösse der Gemeinden sowie auch grundsätzlich auf kantonaler Ebene untersucht werden. Für den Bund wird die Untersuchung der Zufriedenheit mit den Instrumenten des interkommunalen Finanzausgleichs auf kantonaler Ebene interessant, um mögliche Veränderungen vorherzusehen und, wenn nötig, die Kantone gezielt zu unterstützen. Diesbezüglich ist es relevant, kantonsspezifische Untersuchungen durchzuführen und gezielt die jeweiligen Vor- und Nachteile der Instrumente des Finanzausgleichs zu beleuchten. Mit Hilfe der umfangreichen offenen Antworten lassen sich qualitative Inhaltsanalysen durchführen und wertvolle Erkenntnisse zu den Herausforderungen und Einflussfaktoren ableiten. Zusätzlich bedarf es auch bei den Führungsmodellen intensive Optimierungen, wobei der Datensatz ebenfalls mit den weiteren unabhängigen Variablen ausführliche Analysen zulässt und die Möglichkeit bietet, individuelle Beratungsdienstleistungen den Gemeinden anzubieten. Diese Arbeit liefert eine ganzheitliche, fundamentale Betrachtung auf Ebene der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten und bietet explizit die Möglichkeit, die Thematik der interkommunalen Finanzausgleichssysteme und Führungsmodelle gezielt zu vertiefen und zukünftige Optimierungen einzuleiten.

Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (Bd. 11. Auflage). Berlin, Berlin, Deutschland : Erich Schmidt Verlag GmbH .
- BDO AG. (2018). *Ist das Milizsystem zukunftstauglich?* Beratung Öffentliche Verwaltungen und NPO. Zürich: BDO AG. Von https://www.bdo.ch/getmedia/ffac45db-0e30-4d7e-99ac-8aa0d2f2016f/bdo_gemeindebrief_2_2018.pdf.aspx abgerufen
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (01. Januar 2008). *Bundesbeschluss über die Festlegung des Härteausgleichs. 613.26.* Bern, Bern, Schweiz: Schweizerische Eidgenossenschaft. Von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20061782/index.html> abgerufen
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (01. Januar 2012). *Bundesgesetz über den Finanz- und Lastenausgleich. 613.2.* Bern, Bern, Schweiz: Schweizerische Eidgenossenschaft. Von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20012239/index.html> abgerufen
- Das Volk des Kantons Uri. (01. Januar 2015). *Gesetz über den Finanz- und Lastenausgleich zwischen dem Kanton und den Gemeinden (FiLaG).* Altdorf, Uri, Schweiz. Von <http://ur.lexspider.com/pdf/3-2131-43-20150101.pdf> abgerufen
- Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau. (01. September 2016). *Organisation der Gemeindeverwaltung. Mögliche Führungsmodelle.* (Departement Volkswirtschaft und Inneres, & Gemeindeammännerversammlung des Kantons Aargau, Hrsg.) Aarau, Aargau, Schweiz. Von https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/dvi/dokumente_5/ga_1/projekte_12/milizorganisation/Leitfaden_Fuehrungsmodelle.pdf abgerufen
- Der Grosse Rat des Kantons Bern. (10. Juni 2014). *Gesetz über den Finanz- und Lastenausgleich (FiLaG).* Bern, Bern, Schweiz. Von https://www.fin.be.ch/fin/de/index/finanzen/finanzen/finanz-_und_lastenausgleich/ueberblick.assetref/content/dam/documents/FIN/FV/de/fv-filag-filag.pdf abgerufen
- Der Grosse Rat des Kantons Aargau. (1. März 2016). *Gesetz über den Finanzausgleich zwischen Gemeinden (Finanzausgleichsgesetz, FiAG).* Aarau, Aargau, Schweiz. Von <https://gesetzessammlungen.ag.ch/frontend/versions/2545> abgerufen
- Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt. (01. Januar 2017). *Finanz- und Lastenausgleichsgesetz (FiLaG).* Basel, Basel, Schweiz. Von <https://www.gesetzessammlung.bs.ch/frontend/versions/3954> abgerufen
- Der Grosse Rat des Kantons Freiburg. (01. Januar 2019). *Gesetz über den interkommunalen Finanzausgleich (IFAG).* Freiburg, Freiburg, Schweiz. Von https://bdlf.fr.ch/app/de/texts_of_law/142.1 abgerufen

- Der Grosse Rat des Kantons Graubünden. (01. Januar 2016). *Gesetz über den Finanzausgleich im Kanton Graubünden*. Chur, Graubünden, Schweiz. Von https://www.gr-lex.gr.ch/app/de/texts_of_law/730.200/versions/2550 abgerufen
- Der Grosse Rat des Kantons Luzern. (01. Januar 2013). *Gesetz über den Finanzausgleich (FAG)*. Luzern, Luzern, Schweiz. Von <http://srl.lu.ch/frontend/versions/2544> abgerufen
- Der Grosse Rat des Kantons Wallis. (01. Januar 2012). *Gesetz über den interkommunalen Finanzausgleich (GIFA)*. Sion, Wallis, Schweiz. Von <https://lex.vs.ch/frontend/versions/1903?locale=de> abgerufen
- Der Kantonsrat des Kantons Obwalden. (01. Mai 2017). *Finanzausgleichsgesetz*. Sarnen, Obwalden, Schweiz. Von <http://gdb.ow.ch/frontend/versions/1203> abgerufen
- Der Kantonsrat des Kantons Schwyz. (01. Januar 2015). *Gesetz über den Finanzausgleich*. Schwyz, Schwyz, Schweiz. Von https://www.sz.ch/public/upload/assets/7312/154_100.pdf abgerufen
- Der Kantonsrat des Kantons St. Gallen. (01. Januar 2019). *Finanzausgleichsgesetz*. St. Gallen, St. Gallen, Schweiz. Von <https://www.gesetzessammlung.sg.ch/frontend/versions/2328?locale=de> abgerufen
- Der Kantonsrat des Kantons Zug. (01. Januar 2015). *Gesetz über den direkten Finanzausgleich*. Zug, Zug, Schweiz. Von https://bgs.zg.ch/app/de/texts_of_law/621.1/versions/1386 abgerufen
- Der Kantonsrat des Kantons Zürich. (01. Januar 2012). *Finanzausgleichsgesetz (FAG)*. Zürich, Zürich, Schweiz. Von [http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/0/811C0737EE4A56E9C125793D003A103E/\\$file/132.1_12.7.10_75.pdf](http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/0/811C0737EE4A56E9C125793D003A103E/$file/132.1_12.7.10_75.pdf) abgerufen
- Der Kantonsrat Schaffhausen. (01. Januar 2008). *Gesetz über den Finanzausgleich*. Schaffhausen, Schaffhausen, Schweiz. Von http://rechtsbuch.sh.ch/fileadmin/Redaktoren/Dokumente/gesetzestexte/Band_6/621.100.pdf abgerufen
- Der Kantonsrat von Appenzell Ausserrhoden. (1. Juni 2008). *Gesetz über den Finanzausgleich zwischen dem Kanton und den Gemeinden (Finanzausgleichsgesetz)*. Herisau, Appenzell Ausserrhoden, Schweiz. Von http://bgs.ar.ch/app/de/texts_of_law/613.1 abgerufen
- Der Kantonsrat von Solothurn. (01. Januar 2016). *Gesetz über den direkten Finanzausgleich*. Solothurn, Solothurn, Schweiz. Von https://bgs.so.ch/app/de/texts_of_law/131.71/versions/4476 abgerufen
- Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft. (04. März 2018). *Finanzausgleichsgesetz (FAG)*. Liestal, Basel-Landschaft, Schweiz. Von http://bl.clex.ch/app/de/texts_of_law/185 abgerufen

- Der Landrat von Nidwalden. (18. Juni 2014). *Gesetz über den direkten Finanzausgleich (FAG)*. Stans, Nidwalden, Schweiz. Von https://www.nw.ch/_docn/56005/9_NG_512.1_Finanzausgleichsgesetz_definitiv.pdf abgerufen
- Der Regierungsrat des Kantons Thurgau. (01. Januar 2014). *Gesetz über den Finanzausgleich der Politischen Gemeinden*. Frauenfeld, Thurgau, Schweiz. Von <http://www.rechtsbuch.tg.ch/frontend/versions/874?locale=de> abgerufen
- Der Regierungsrat des Kantons Thurgau. (01. Januar 2017). *Verordnung des Regierungsrates zum Gesetz über den Finanzausgleich der Politischen Gemeinden*. Frauenfeld, Thurgau, Schweiz. Von <http://www.rechtsbuch.tg.ch/frontend/versions/1328> abgerufen
- Die Landsgemeinde des Kantons Appenzell I.Rh. (28. April 2003). *Finanzausgleichsgesetz (FAG)*. Appenzell, Appenzell Innerrhoden, Schweiz. Von <https://ai.clex.ch/frontend/versions/1261> abgerufen
- Die Landsgemeinde des Kantons Glarus. (01. Januar 2019). *Gesetz über den Finanzausgleich zwischen dem Kanton und den Gemeinden*. Glarus, Glarus, Schweiz. Von http://gesetze.gl.ch/app/de/texts_of_law/VI%20A%2F2%2F1/versions/2037 abgerufen
- Diekmann, A. (2014). *Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (Bd. 9. Auflage). Reinbek bei Hamburg, Schleswig-Holstein, Deutschland: Rowohlt Verlag GmbH.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation* (Bd. 5. Auflage). Berlin , Berlin, Deutschland: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Eidgenössische Finanzverwaltung. (16. März 2018). Schweizerische Eidgenossenschaft. *Finanzausgleich*. Von [www.admin.ch: https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzausgleich/uebersicht.html](http://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzausgleich/uebersicht.html) abgerufen
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). (27. Mai 2019). eda.admin.ch. Schweizerische Eidgenossenschaft: *Die Sprachen - Fakten und Zahlen*. Von: <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/gesellschaft/sprachen/die-sprachen---fakten-und-zahlen.html> abgerufen
- Eidgenössisches Finanzdepartement. (November 2018). *Nationaler Finanzausgleich*. Bern, Bern, Schweiz. Von <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/themen/finanzpolitik/nationaler-finanzausgleich/fb-nationaler-finanzausgleich.html> abgerufen
- Eidgenössisches Finanzdepartement. (06. Februar 2019). *Finanzausgleich*. Bern, Bern, Schweiz. Abgerufen am 18. Mai 2019 von <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/dokumentation/gesetzgebung/abstimmungen/staf/glossar-sv17/finanzausgleich.html>

- Eidgenössisches Finanzdepartement. (04. März 2019). *Finanzausgleichszahlungen 2019 in Mio. CHF*. Bern, Bern, Schweiz. Von <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/themen/finanzpolitik/nationaler-finanzausgleich/fb-nationaler-finanzausgleich/grafik-nfa.html> abgerufen
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (01. September 2001). *Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees*. State and Local Government Review, 33(3), S. 173-184. Von <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.885.261&rep=rep1&type=pdf> abgerufen
- Il gran consiglio della repubblica e cantone Ticino. (01. Januar 2011). *Legge sulla perequazione finanziaria intercomunale*. Bellinzona, Tessin, Schweiz. Von <https://m3.ti.ch/CAN/RLeggi/public/index.php/raccolta-leggi/legge/num/70> abgerufen
- Just, D., & Fetz, U. (ohne Datum). *Wenn die Gemeindeführung zum Thema wird*. (Zentrum für Verwaltungsmanagement, Hrsg.) Zentrum für Verwaltungsmanagement, S. 24-25. Von https://www.htwchur.ch/fileadmin/htw_chur/unternehmerisches_handeln/ZVM/publikationen/2013/publikation-Wenn_die_Gemeindefuehrung_zum_Thema_wird.pdf abgerufen
- Kleiner, D.-C. (01. September 2015). *Neue Führungsmodelle machen Gemeinden fit für die Zukunft*. Gemeinde Praxis, S. 18 und 19. Von http://www.kleinerberatung.ch/media/2015_gp_neue_fuehrungsmodelle_machen_fit_fuer_zukunft.pdf abgerufen
- Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren. (2019). *Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren*. Von fdk-cdf: <https://www.fdk-cdf.ch/organisation/aufgabe> abgerufen
- Lane, J.-E. (2011). *Public Sector Reforms*. In R. Koch, P. Conrad, & W. H. Lorig, *New Public Services* (Bd. 2. Auflage, S. 42 -56). Wiesbaden, Hessen, Deutschland : Gabler Verlag.
- Le Grand Conseil de la République et canton de Genève. (31. Dezember 2017). *Loi sur le renforcement de la péréquation financière intercommunale et le développement de l'intercommunalité (LRPFI)*. Genève, Genève, Schweiz. Von https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_b6_08.html abgerufen
- Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel. (01. Januar 2015). *Loi sur la péréquation financière intercommunale (LPFI)*. Neuchâtel, Neuchâtel, Schweiz. Von <http://rsn.ne.ch/DATA/program/books/rsne/pdf/17116.pdf> abgerufen
- Le Grand Conseil du Canton de Vaud. (01. Januar 2019). *LOI sur les péréquations intercommunales (LPIC)*. Pully, Waadt, Schweiz. Von <https://prestations.vd.ch/pub/blv-publication/actes/consolide/175.51?key=1553419345861&id=7c48dfd9-956e-4b8c-90e3-eee0f967446c> abgerufen

- Le Parlement de la République et Canton du Jura. (20. Oktober 2004). *Loi concernant la péréquation financière*. Delémont, Jura, Schweiz. Von <https://rsju.jura.ch/fr/viewdocument.html?idn=20120&id=33537> abgerufen
- Leisibach, P., & Schaltegger, C. A. (15. Mai 2018). *Zielkonflikte und Fehlanreize: Eine Analyse der Anreizwirkungen im Schweizer Finanzausgleich*. Luzern, Luzern, Schweiz. Abgerufen am 18. Mai 2019 von https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/wf/Dekanat/Bilder/Veranstaltungen_und_News/180516_Diskussionspapier_Finanzausgleich_CS_u_PL.pdf
- Lipp Kommunal GmbH. (20. Dezember 2015). *Gemeindeführung: Neuer Wein in alten Schläuchen...* Sursee, Luzern, Schweiz. Von https://lipp-kommunal.ch/files/Bilder/Inhalte/Dokumente/Gemeindefuehrung_Alter_Wein_in_neuen_Schlaeuchen.pdf abgerufen
- McGuire, M., Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). *A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction*. *Public Administration Review*, Vol. 75(Iss. 5), S. 711-722. doi:10.1111/puar.12423
- Müller, A. (10. April 2013). *Avenir Suisse. Welche Zukunft für das Schweizer Milizsystem?*. Abgerufen am 18. Mai 2019 von www.avenir-suisse.ch: <https://www.avenir-suisse.ch/welche-zukunft-fur-das-schweizer-milizsystem/>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (Mai/Juni 1990). *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*, S. 367-373. Von http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/The_Motivational_Bases_of_Public_Service_Perry_&_Wise%201990.pdf abgerufen
- Ritz, A. (März 2009). *Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government*. *International Review of Administrative Sciences*, 75, S. 53-78. Von https://www.researchgate.net/profile/Adrian_Ritz/publication/249688589_Public_Service_Motivation_and_Organizational_Performance_in_Swiss_Federal_Government/links/58778ab608ae8fce492fbedb/Public-Service-Motivation-and-Organizational-Performance-in-Swiss-Fe abgerufen
- Röllli, P., Lanzrein, S., & Gasser, E. (05. November 2015). *Das Modell Rothenburg*. (Kommunalmagazin, Hrsg.) *Kommunalmagazin*, S. 18-20. Von http://www.hss.ch/fileadmin/user_upload/Files/Dokumente/Uebrige/KM_Gemeinde_Rothenburg_151105.pdf abgerufen
- Rühli, L. (2012). *Gemeindeautonomie - zwischen Illusion und Realität*. Gemeindestrukturen und Gemeindestrukturpolitik der Kantone, Kantonsmonitoring 4. (A. Suisse, Hrsg.) Schweiz. Von <https://www.avenir-suisse.ch/files/2001/01/gemeindeautonomie-zwischen-illusion-und-realitaet.pdf> abgerufen
- Rühli, L. (10. Oktober 2013). *Avenir Suisse. (A. Suisse, Hrsg.) Irrgarten Finanzausgleich*. Von www.avenir-suisse.ch: <https://www.avenir-suisse.ch/files/2001/01/Irrgarten-Finanzausgleich.pdf> abgerufen

- Schäfer, F. (27. Dezember 2012). *Warum Bern soviel Geld aus dem Finanzausgleich bekommt*. BZ Berner Zeitung. Von <https://www.bernerzeitung.ch/region/kanton-bern/warum-bern-soviel-geld-aus-dem-finanzausgleich-bekommt/story/region/kanton-bern/warum-bern-soviel-geld-aus-dem-finanzausgleich-bekommt/story/13901300> abgerufen
- Schweizerische Bundesrat. (01. Januar 2019). *Verordnung über den Finanz- und Lastenausgleich*. 613.21. Bern, Bern, Schweiz: Schweizerische Eidgenossenschaft. Von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20071271/index.html> abgerufen
- Schweizerische Eidgenossenschaft - Bundesrat. (27. September 2016). *Verfassung des Kantons Graubünden*. 131.226. Bern, Bern, Schweiz. Von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20032486/index.html#a9> abgerufen
- Schweizerische Eidgenossenschaft - Bundesrat. (2018). *Finanzausgleich 2019 zwischen Bund und Kantonen*. Eidgenössische Finanzverwaltung. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft. Von <https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzausgleich/zahlen.html> abgerufen
- Schweizerische Eidgenossenschaft - Bundesrat. (2018). *Wirksamkeitsbericht 2016-2019 des Finanzausgleichs zwischen Bund und Kantonen*. Eidgenössische Finanzverwaltung. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft. Von <https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzausgleich/wirksamkeitsberichte.html> abgerufen
- Schweizerischer Gemeindeverband. (2016). *Bedeutung Milizsystem*. Abgerufen am 18. Mai 2019 von www.chgemeinden.ch: <http://chgemeinden.ch/milizsystem/milizsystem/bedeutung/>
- Sonderegger, D. (04. November 2011). *Der Gemeindeschreiber als CEO: Ein Modell der Zukunft?* Fachtagung Schweiz. Gemeindeverband zur Gemeindeführung. Olten, Solothurn, Schweiz. Von https://www.alexandria.unisg.ch/207828/2/gemeindeverband_sonderegger_gemeindeschreiber_ceo_zusammenfassung_111104.pdf abgerufen
- Stein, P. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (N. Baur , & J. Blasius, Hrsg.) Wiesbaden, Hessen, Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Steiner, E., & Benesch, M. (2018). *Der Fragebogen - von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (Bd. 5. aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wien, Österreich: Facultas Verlags- und Buchhandels AG facultas Universitätsverlag.
- van Saane, N., Sluiter, J., Berbeek, J., & Frings-Dresen, M. (17. Januar 2003). *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - a systematic review*. Amsterdam, Niederlande. Von https://www.researchgate.net/profile/Judith_Sluiter/publication/10778659_Reliability_and_validity_of_instruments_measuring_job_satisfaction_-

[_A_systematic_review/links/0fcfd51022dd3642b4000000/Reliability-and-validity-of-instruments-measuring-job-satisfac](#) abgerufen

Verband Luzerner Gemeinden. (05. Juli 2005). *Luzerner Gemeinden neu und modern organisieren*. Luzern, Luzern, Schweiz. Von http://www.vlg.ch/uploads/media/050705_Medienmitteilung.pdf abgerufen

Waldvogel , G. (11. Dezember 2017). *Luzerner Gemeinde-CEOs nach zahlreichen Abgängen auf dem Prüfstand*. (Zentralplus, Hrsg.) Luzern, Luzern, Schweiz. Von <https://www.zentralplus.ch/de/news/politik/5554115/Luzerner-Gemeinde-CEOs-nach-zahlreichen-Abg%C3%A4ngen-auf-dem-Pr%C3%BCfstand.htm> abgerufen

Wittenberg, D. (November 1999). *Einführung in die Sozialwissenschaftlichen Methoden und ihre Anwendung in empirischen Untersuchungen*. Nürnberg, Bayern, Deutschland. Von https://www.researchgate.net/profile/Reinhard_Wittenberg/publication/50414486_Einführung_in_die_sozialwissenschaftlichen_Methoden_und_ihre_Anwendung_in_empirischen_Untersuchungen_I/links/568b987e08ae051f9afc4e93/Einfuehrung-in-die-sozialwissenschaftlichen abgerufen

Anhang I: Interkommunale Finanzausgleichsgesetze

Kanton Aargau	
Gültigkeit:	FiAG, vom 01. März 2016 (Stand 31. Dezember 2017)
Zweck:	<i>"Der Finanzausgleich bezweckt die Verringerung von Unterschieden in der finanziellen Ausstattung der Gemeinden, soweit diese auf eine unterschiedliche Ressourcenstärke und beziehungsweise oder eine unterschiedliche Betroffenheit durch besondere, nicht beeinflussbare Lasten zurückzuführen sind."</i>
Ausgleichsinstrumente:	Ressourcenausgleich <ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuerkraftausgleich ▪ Mindestausstattung Lastenausgleich <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildungslastenausgleich ▪ Soziallastenausgleich ▪ Räumlich-struktureller Lastenausgleich Ergänzungsbeiträge
Erläuterungen:	Ressourcenausgleich <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bemessungsgrundlage ist der Normsteuerertrag (Ertrag der Steuereinnahmen bei durchschnittlichem Steuerfuss) ▪ Gemeinden, deren Normsteuerertrag pro Kopf unter dem durchschnittlichen Normsteuerertrag liegen, erhalten Beiträge aus dem Steuerkraftausgleich, die anderen Gemeinden entrichten Abgaben an den Steuerkraftausgleich ▪ Mindestausstattungsbeiträge werden entrichtet, wenn die Summe des Normsteuerbetrags pro Kopf inklusive des Beitrags des Steuerkraftausgleichs unter 83% des durchschnittlichen Normsteuerertrags pro Kopf liegt Lastenausgleich <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden mit einer höheren Volksschülerzahl als der Normwert erhalten Beiträge aus dem Bildungslastenausgleich, die anderen Gemeinden entrichten Abgaben ▪ Gemeinden mit höherer Anzahl an unterstützter Personen gemäss eidg. Sozialhilfestatistik erhalten Beiträge aus dem Soziallastenausgleich, vice versa ▪ Gemeinden mit grösseren Gesamtflächen (Summe der Wohn- und Mischzone sowie der Industrie- und Gewerbezone) als der Normwert, erhalten Beiträge aus dem räumlich-strukturellen Lastenausgleich Ergänzungsbeiträge <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden entrichtet, wenn eine Gemeinde das Haushaltsgleichgewicht nur dann halten kann, wenn der Steuerfuss höher als 25 Prozentpunkte über dem kantonalen Mittelwert festgesetzt würde
Quelle:	(Der Grosse Rat des Kantons Aargau, 2016)

Kanton Appenzell Innerrhoden	
Gültigkeit:	FAG, vom 28. April 2002 (Stand 1. Januar 2011)
Zweck:	<p>"1. Dieses Gesetz regelt den Finanzausgleich für die Bezirke und die Schulgemeinden.</p> <p>2. Die Steuerbelastungsunterschiede innerhalb des Kantons sollen nicht höher als 20% sein. Als Basis von 100% gilt die Gesamtsteuerbelastung der Kantons-, Bezirks- und Schulgemeindesteuern. Allfällige Liegenschaftssteuern werden bei der Berechnung berücksichtigt."</p>
Ausgleichs-instrumente:	Steuerkraftausgleich
Erläuterungen:	<p>Die Berechnung des Finanzausgleichs basiert auf der Steuerkraft und Wohnbevölkerung der Bezirke respektive Schulgemeinden.</p> <p>Steuerkraftausgleich:</p> <p>Bezirke</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anhebung der Steuerkraft pro Person der finanzschwachen Bezirke bis maximal auf den Mittelwert aller Bezirke durch einen nicht zweckgebundenen Kantonsbeitrag <p>Schulgemeinden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anhebung der Steuerkraft pro Person maximal auf den Durchschnitt der fünf finanzstärksten Schulgemeinden ▪ Kantonaler Beitrag an den Schulbetrieb ▪ Kanton übernimmt die gesamten Kosten des Schulbetriebes
Quelle:	(Die Landsgemeinde des Kantons Appenzell I.Rh, 2003)

Kanton Appenzell Ausserrhoden	
Gültigkeit:	FAG, vom 13. Mai 2002 (Stand 09. Juni 2008)
Zweck:	<p>"1. Durch einen Finanzausgleich ist ein ausgewogenes Verhältnis der Steuerbelastung unter den Gemeinden anzustreben.</p> <p>2. Gemeinden mit einer unterdurchschnittlichen Steuerkraft erhalten aus dem Finanzausgleich Mittel für eine Mindestausstattung.</p> <p>3. Gemeinden mit einer überdurchschnittlichen Anzahl Lernender erhalten aus dem Finanzausgleich Mittel für einen Schulkostenausgleich.</p> <p>3bis. Gemeinden mit überdurchschnittlichen Nettoaufwendungen bei den Geldleistungen für die wirtschaftliche Sozialhilfe erhalten aus dem Finanzausgleich Mittel für einen Soziallastenausgleich.</p> <p>4. Der Finanzausgleich wird durch den Kanton sowie von Gemeinden mit überdurchschnittlicher Steuerkraft oder mit unterdurchschnittlichen Nettoaufwendungen bei den Geldleistungen für die wirtschaftliche Sozialhilfe finanziert.</p> <p>5. Die Durchführung des Finanzausgleichs obliegt dem Kanton."</p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mindestausstattung • Disparitätenabbau und Steuerkraftabschöpfung <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulkostenausgleich • Soziallastenausgleich
Erläuterungen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlage für die Festlegung der Mindestausstattung und des Disparitätenabbaus ist die Steuerkraft pro Person der Gemeinde ▪ Für die Festlegung des Schulkostenausgleichs ist die Gesamtzahl der Lernenden sowie die Zahl der Einwohner und die Steuerkraft der Gemeinde ausschlaggebend ▪ Der Soziallastenausgleich berechnet sich durch die Nettoaufwendungen für die wirtschaftliche Sozialhilfe, die Zahl der Einwohner und die Steuerkraft der Gemeinde <p>Mindestausstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Steuerkraft pro Person die Mindestausstattung unterschreiten, erhalten Beiträge aus dem Finanzausgleich <p>Disparitätenabbau</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Steuerkraft pro Person über dem Mittel aller Gemeinden liegt, leisten einen Beitrag an den FA <p>Schulkostenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Anzahl Lernende über dem Mittel aller Gemeinden liegt, erhalten einen Schulkostenausgleich <p>Soziallastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Nettoaufwendungen für die wirtschaftliche Sozialhilfe das Mittel aller Gemeinden überschreiten, haben Anspruch auf SLA, vice versa
Quelle:	(Der Kantonsrat von Appenzell Ausserrhoden, 2008)

Kanton Bern	
Gültigkeit:	FILAG, vom 27. November 2000 (Stand 01. August 2017)
Zweck:	<i>"Dieses Gesetz bezweckt, die Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit und in der Belastung der Gemeinden zu mildern und ausgewogene Verhältnisse in der Steuerbelastung anzustreben, wobei die Bedeutung der finanzstarken Gemeinden für den Kanton anerkannt wird."</i>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mindestausstattung • Disparitätenabbau <p>Besonderer Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zentrumslasten • Geografisch-topografischer Lastenausgleich • Soziodemografischer Lastenausgleich <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lehrergehälter Volksschule • Sozialhilfe • Öffentlicher Verkehr • Ergänzungsleistungen • Familienzulagen für Nichterwerbstätige • Lastenverschiebung aufgrund einer neuen Aufgabenteilung
Erläuterungen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für die Berechnung des Finanzausgleichs sind die Wohnbevölkerung, die Gemeindesteueranlage sowie deren harmonisierter Steuerertrag ausschlaggebend ▪ Gemeinden mit hohen, strukturell bedingten finanziellen Aufwänden werden mit zusätzlichen Massnahmen (besonderer Lastenausgleich) durch den Kanton abgegolten. ▪ Für die Berechnung der Lastenausgleiche ist die mittlere Wohnbevölkerung nach dem zivilrechtlichen Wohnsitzprinzip gemäss Einwohnerregister der Gemeinden verantwortlich <p>Mindestausstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Steuerkraft pro Person die Mindestausstattung unterschreiten, erhalten Beiträge vom Kanton <p>Disparitätenabbau</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden mit einem Harmonisierten Steuerertrag grösser als 100, leisten einen Beitrag an den Finanzausgleich, vice versa <p>Besonderer Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zahlungen für die besonderen Lastenausgleiche erfolgen direkt durch den Kanton <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Kanton wie auch die Gemeinden finanzieren die oben erwähnten Bereiche in Form eines Lastenausgleichs
Quelle:	(Der Grosse Rat des Kantons Bern, 2014)

Kanton Basel-Landschaft	
Gültigkeit:	FAG, vom 25. Juni 2009 (Stand 05. März 2018)
Zweck:	<p>"1. Dieses Gesetz hat zum Zweck, ausgewogene Verhältnisse in der Steuerbelastung sowie in den Leistungen der Einwohnergemeinden zu gewährleisten.</p> <p>2. Es ist regelmässig auf seine Effektivität und seine Effizienz hin zu überprüfen."</p>
Ausgleichsinstrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontaler Ausgleich ▪ Härteausgleich <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildungslastenausgleich ▪ Soziallastenausgleich ▪ Räumlich-struktureller Lastenausgleich
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einwohnergemeinden, deren Steuerkraft über einem vom Kanton bestimmten Ausgleichsniveau liegt, leisten Beiträge in den horizontalen Ausgleich, die anderen Gemeinden vice versa ▪ Der Beitrag beträgt 15 Prozent der Steuerkraft multipliziert mit der Einwohnerzahl, es sei denn der Abschöpfungssatz ist grösser als 60 Prozent der Differenz zwischen ihrer Steuerkraft und dem Ausgleichsniveau ▪ Einen Härtebeitrag wird an die Gemeinden entrichtet, wenn diese einen gesunden Finanzhaushalt nur bei einer unzumutbaren Belastung erfüllen können <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden mit einer höheren Volksschülerzahl als der Normwert erhalten Beiträge aus dem Bildungslastenausgleich ▪ Gemeinden mit grösserem Sozialindex als der gewichtete Durchschnitt aller Sozialindices erhalten Beiträge aus dem Soziallastenausgleich ▪ Gemeinden mit grösseren Gesamtflächen (Summe der Wohn- und Mischzone sowie der Industrie- und Gewerbezone) als der Normwert, erhalten Beiträge aus dem räumlich-strukturellen Lastenausgleich.
Quelle:	(Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft, 2018)

Kanton Basel-Stadt	
Gültigkeit:	FiLaG, vom 06. Juni 2007 (Stand 01. Januar 2017)
Zweck:	<p>"Der Finanz- und Lastenausgleich soll:</p> <p>a) die kommunale Finanzautonomie stärken;</p> <p>b) die Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit und in der Steuerbelastung zwischen den Gemeinden verringern,</p> <p>c) die Bedeutung steuerlich attraktiver Wohngemeinden berücksichtigen;</p> <p>d) ungedeckte zentralörtliche Leistungen und die Zentrumslasten der Einwohnergemeinde Basel angemessen abgelden."</p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Finanzausgleich</p> <p>Lastenausgleich</p>
Erläuterungen:	<p>Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Ressourcenpotenzial einer Gemeinde entspricht den steuerlich ausschöpfbaren Ressourcen gemäss dem Gesetz über die direkten Steuern. Gemeinden, deren Ressourcenpotenzial pro Kopf über dem kantonalen Mittel liegt, gelten als ressourcenstarke Gemeinden, vice versa ▪ Die ressourcenstarken Gemeinden sind verpflichtet, 25 Prozent der Differenz zwischen ihren Ressourcen und dem kantonalen Durchschnitt an den Finanzausgleich zu entrichten. ▪ Die ressourcenschwachen Gemeinden erhalten 25 Prozent der Differenz zwischen ihrem Ressourcenpotenzial und dem kantonalen Mittel ohne Zweckbindung <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Gemeinden Bettingen und Riehen leisten einen Anteil zur Abgeltung der Zentrumslasten der Einwohnergemeinde Basel mittels Kantonssteuern ihrer Gemeinden
Quelle:	(Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, 2017)

Kanton Freiburg	
Gültigkeit:	IFAG, vom 16. November 2009 (Stand 01. Januar 2019)
Zweck:	<p>"1. Die Ausgleichswirkungen werden mit zwei gesonderten Instrumenten erzielt, dem Ressourcenausgleich und dem Bedarfsausgleich.</p> <p>2. Für die Beiträge des Kantons an die Gemeinden in ihrer Funktion als Körperschaften, die öffentliche Aufgaben wahrnehmen, für die Beteiligung der Gemeinden an Ausgaben des Kantons und für die Aufteilung von Gemeindeausgaben durch den Kanton werden keine Finanzausgleichskriterien verwendet.</p> <p>3. Die Beträge an die Gemeinden, die nach diesem Gesetz begünstigt sind, werden ohne Zweckbindung ausgerichtet."</p>
Ausgleichsinstrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Steuerkraftausgleich <p>Bedarfsausgleich</p>
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Bemessungsgrundlage ist das Steuerpotenzial (Ertrag der Steuereinnahmen) einer Gemeinde, gemessen als Teil-Steuerpotenzialindex und verglichen mit dem kantonalen Durchschnitt Gemeinden, deren Teil-Steuerpotenzialindex unter dem durchschnittlichen Steuerpotenzialindex (100.00) liegen, erhalten Beiträge aus dem Steuerkraftausgleich, die anderen Gemeinden entrichten Abgaben an den Steuerkraftausgleich <p>Bedarfsausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Der Bedarfsausgleich hat zum Ziel, die Unterschiede im Finanzbedarf der Gemeinden auszugleichen. Folgende Kriterien definieren den Finanzbedarf einer Gemeinde: <ul style="list-style-type: none"> Bevölkerungsdichte Beschäftigungsgrad Bevölkerungswachstum Anzahl der in der Gemeinde wohnhaften Personen über 80 Jahre Anzahl der in der Gemeinde wohnhaften Kinder Kinder im Vorschulalter Für die Erhebung des Bedarfsausgleichs werden synthetische Bedarfsindices berechnet. Die Finanzierung erfolgt durch den Kanton
Quelle:	(Der Grosse Rat des Kantons Freiburg, 2019)

Kanton Genf	
Gültigkeit:	LRPFI, vom 26. November 2009 (Stand 31. Dezember 2017)
Zweck:	<p><i>"Die Ziele des Gesetzes sind:</i></p> <p><i>a) Die Stärkung der Ressourcen von Gemeinden mit geringer Finanzkapazität</i></p> <p><i>b) Die Förderung der Entwicklung der interkommunalen Zusammenarbeit</i></p> <p><i>c) Die Förderung der Entwicklung öffentlicher Politiken im Bereich der frühen Kindheit."</i></p>
Ausgleichsinstrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Steuerkraftausgleich <p>Zentrumslastenausgleich</p> <p>Zinsentlastungsausgleich</p> <p>Finanzierung von Kindertagesstätten</p> <p>Interkommunaler Fond</p>
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Bemessungsgrundlage ist das Steuerpotenzial (Ertrag der Steuereinnahmen) einer Gemeinde pro Person, gemessen als Teil-Steuerpotenzialindex und verglichen mit dem kantonalen Durchschnitt Gemeinden, deren Teil-Steuerpotenzialindex unter dem durchschnittlichen Steuerpotenzialindex (100.00) liegen, erhalten Beiträge aus dem Steuerkraftausgleich, vice versa. Die zu entrichtenden Beiträge werden jedes Jahr auf Basis einer exponentiellen mathematischen Formel und des gewichteten durchschnittlichen Pro-Kopf-Ressourcenindex neu berechnet <p>Zentrumslastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Stadt Genf erhält einen Zentrumslastenausgleich, finanziert von den restlichen Gemeinden des Kantons <p>Zinsentlastungsausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Fremdkapitalzinsen, die Gemeinden mit einem tiefen Finanzkapazitätsindex für den Bau ihrer öffentlichen Einrichtungen zu leisten haben, werden ganz oder teilweise durch einen spezifischen Beitrag aller Gemeinden gedeckt. Die Berechnung erfolgt durch einen Prozentsatz des jeweiligen Steuerpotenzials <p>Finanzierung von Kindertagesstätten</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Gemeinden erhalten einen spezifischen Beitrag zur Finanzierung der Betriebskosten der von ihnen betrauten Kindertagesstätten in Höhe von CHF 10'000 pro Vollzeit-Jahresplatz. Die Beiträge der Gemeinden basieren auf einem Prozentsatz des Steuerpotenzials <p>Interkommunaler Fond</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Gemeinden zahlen jährlich einen Beitrag in den Interkommunalen Fond in der Höhe von insgesamt CHF 23 Millionen.
Quelle:	(Le Grand Conseil de la République et canton de Genève, 2017)

Kanton Glarus	
Gültigkeit:	FAG, vom 02. Mai 2010 (Stand 01. Januar 2019)
Zweck:	<p><i>"1. Der Finanzausgleich bezweckt</i></p> <p><i>a. einen Ausgleich der Steuerkraft der Gemeinden;</i></p> <p><i>b. einen Ausgleich der unterschiedlichen Lasten;</i></p> <p><i>c. eine Stärkung der finanziellen Autonomie und Selbstverantwortung der Gemeinden;</i></p> <p><i>d. eine Verringerung der Unterschiede der Steuerbelastung unter den Gemeinden.</i></p> <p><i>2. Der Regierungsrat legt dem Landrat im Rahmen des Amtsberichts Rechenschaft über die Wirkungen und die Zweckerreichung des Finanzausgleichs ab."</i></p>
Ausgleichs-instrumente:	Ressourcenausgleich Lastenausgleich Härteausgleich
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bemessungsgrundlage des Ressourcenpotenzials einer Gemeinde ist der Ertrag der einfachen Steuer aus der Einkommens-, der Gewinn-, der Vermögens- und der Kapitalsteuer, wobei die quellenbesteuerten Einkommen mit dem Faktor 0,75 gewichtet werden, dividiert durch die Anzahl Einwohner ▪ Gemeinden, deren Ressourcenpotenzial pro Einwohner unter dem kantonalen Durchschnitt liegt, erhalten Beiträge aus dem Ressourcenausgleich, die anderen Gemeinden entrichten Abgaben an den Ressourcenausgleich <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, die durch spezifische und nicht beeinflussbare Verhältnisse übermässig belastet sind, erhalten einen finanziellen Ausgleich vom Kanton. Der Lastenausgleich wird dabei mit CHF 1 Million pro Jahr ausgestattet ▪ Kriterien dafür sind Alpen (20%), Wald (20%) und Bevölkerungsdichte (60%) <p>Härteausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Gemeinde Glarus Süd (neu fusioniert) erhält einen Härteausgleich von CHF 4 Millionen, verteilt auf die Jahre 2019 bis 2023
Quelle:	(Die Landsgemeinde des Kantons Glarus, 2019)

Kanton Graubünden	
Gültigkeit:	FAG, vom 05. Dezember 2013 (Stand 01. Januar 2016)
Zweck:	<p>"1. Der Finanzausgleich soll:</p> <p>a) die finanzielle Eigenständigkeit der Gemeinden stärken;</p> <p>b) die Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit und Steuerbelastung zwischen den Gemeinden verringern;</p> <p>c) den Gemeinden eine Grundausstattung mit finanziellen Ressourcen gewährleisten;</p> <p>d) übermässige finanzielle Lasten der Gemeinden aufgrund ihrer Besiedlungsstruktur, Topographie und Schülerquote oder aufgrund der materiellen Sozialhilfe mildern;</p> <p>e) Härtefälle aufgrund ausserordentlicher Lasten einzelner Gemeinden vermeiden."</p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebirgs- und Schullastenausgleich ▪ Lastenausgleich Soziales <p>Härteausgleich</p>
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bemessungsgrundlage ist die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Gemeinde anhand des Ressourcenpotenzials pro massgebende Person ▪ Das Ressourcenpotenzial wird aufgrund der fiskalisch ausschöpfbaren Ressourcen sowie den Wasserzinserträgen berechnet ▪ Gemeinden, deren Ressourcenpotenzial unter dem kantonalen Durchschnitt (100 Indexpunkte) liegen, erhalten Beiträge aus dem Ressourcenausgleich, die anderen Gemeinden entrichten Abgaben an den Ressourcenausgleich. <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, die durch ihre Besiedlungsstruktur, ihre geografisch-topografische Situation sowie ihre Schülerquote übermässig belastet sind, erhalten aufgrund der Kriterien Besiedlungsstruktur, Strassenlängen und Schülerquote einen Ausgleich ▪ Gemeinden, die im Bereich materielle Sozialhilfe übermässig belastet sind, erhalten einen Lastenausgleich, berechnet durch das Verhältnis der Nettoaufwendungen zum Ressourcenpotenzial <p>Spezialfall</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Finanzierung und Abwicklung des Ressourcen- und Lastenausgleichs sowie der Beiträge für die Förderung von Gemeindefusionen, wird über eine Spezialfinanzierung geführt. Diese wird durch Beiträge der ressourcenstarken Gemeinden und des Kantons aufgefüllt.
Quelle:	(Der Grosse Rat des Kantons Graubünden, 2016)

Kanton Jura	
Gültigkeit:	LRPF, vom 20. Oktober 2004 (Stand 28. September 2011)
Zweck:	<p><i>"1. Der Finanzausgleich hat zum Zweck:</i></p> <p><i>a) die Gemeinden in die Lage zu versetzen, über die erforderlichen Mittel zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu verfügen, ohne übermässige Steuern anwenden zu müssen;</i></p> <p><i>b) erhebliche Unterschiede bei den Ressourcen der Gemeinden zu verringern;</i></p> <p><i>c) Solidarität zwischen Gemeinden in den Wirkungsbereichen herzustellen, in denen die Kosten zwischen den Gemeinden und dem Staat aufgeteilt werden.</i></p> <p><i>2. Die Massnahmen des Finanzausgleichs erfolgen im Rahmen der verfügbaren finanziellen Mittel, des übergeordneten allgemeinen Interesses des ganzen Kantons und einer wirtschaftlichen und effizienten kommunalen Verwaltungs- und Finanzführung."</i></p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <p>Strukturlastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Topografischer Lastenausgleich ▪ Zentrumslastenausgleich
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Für die Verringerung der Ressourcenunterschiede zwischen den Gemeinden wurde ein Finanzausgleichsfonds eingerichtet, welcher durch den Kanton und die ressourcenstarken Gemeinden finanziert wird ▪ Bemessungsgrundlage ist der harmonisierte Pro-Kopf-Steuerertrag im Verhältnis zum durchschnittlichen harmonisierten Pro-Kopf-Steuerertrag aller Gemeinden ▪ Gemeinden, deren Ressourcenindex unter dem durchschnittlichen Ressourcenindex (100.00) liegen, erhalten Beiträge aus dem Finanzausgleichsfonds, die anderen Gemeinden entrichten Abgaben an den Finanzausgleichsfonds ▪ Gemeinden, die zwar unter dem Durchschnitt liegen, jedoch nahe dran, befinden sich in einer neutralen Zone und können weder profitieren noch müssen sie Beiträge leisten <p>Strukturlastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kriterien für strukturelle Belastungen im Zusammenhang mit der Topografie sind die Fläche pro Einwohner und die Schneeräumungslast ▪ Die Gemeinden Delémont und Porrentruy erhalten einen Zentrumslastenausgleich, finanziert vom Kanton und den ressourcenstarken Gemeinden <p>Unterstützungsfond</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, die mit aussergewöhnlichen Ereignissen und nachhaltigen Auswirkungen konfrontiert sind, erhalten Beiträge aus dem strategischen Unterstützungsfond, finanziert aus dem Finanzausgleichsfonds.
Quelle:	(Le Parlement de la République et Canton du Jura, 2004)

Kanton Luzern	
Gültigkeit:	FAG, vom 05. März 2002 (Stand 01. Januar 2013)
Zweck:	<p><i>"1. Der Finanzausgleich bezweckt</i></p> <p><i>a) einen Ausgleich der finanziellen Leistungsfähigkeit der Gemeinden,</i></p> <p><i>b) eine Stärkung der finanziellen Autonomie der Gemeinden,</i></p> <p><i>c) eine Verringerung der Unterschiede bei der Steuerbelastung innerhalb des Kantons.</i></p> <p><i>2. Der Regierungsrat unterbreitet dem Kantonsrat alle vier Jahre einen Bericht über die Wirkungen und die Zielerreichung des Finanzausgleichs und schlägt allenfalls Massnahmen vor."</i></p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Topografischer Lastenausgleich ▪ Soziodemografischer Lastenausgleich ▪ Besondere Beiträge
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bemessungsgrundlage ist die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Gemeinde anhand des Ressourcenpotenzials pro massgebende Person ▪ Das Ressourcenpotenzial wird aufgrund der fiskalisch ausschöpfbaren Ressourcen sowie den hälftigen Anteilen der Wasserzinserträge berechnet ▪ Gemeinden, deren Ressourcenpotenzial unter dem kantonalen Durchschnitt (100 Indexpunkte) liegen, erhalten Beiträge aus dem Ressourcenausgleich (horizontaler Finanzausgleich), die anderen Gemeinden entrichten Abgaben an den Ressourcenausgleich. ▪ Die Gemeinden erhalten eine garantierte, einheitliche Mindestausstattung, welche 86.4 Prozent des durchschnittlichen Ressourcenpotenzials beträgt <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Topografische Lastenausgleich bemisst sich durch die Faktoren Fläche der landwirtschaftlichen Erschwerniszonen, Länge der Gemeindestrassen sowie der Länge der Fliessgewässer ▪ Der Soziodemografische Lastenausgleich umfasst einen Ausgleich für höhere Bildungslasten, höhere Lasten aus der Bevölkerungszusammensetzung und höhere Lasten aus der Infrastruktur. ▪ Die Mittel für den Lastenausgleich werden durch den Kanton aufgebracht <p>Besondere Beiträge</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Über einen durch den Kanton finanzierten Fonds werden Sonderbeiträge an einzelne Gemeinden, Beiträge an Gemeindefusionen oder auch Beiträge für die Zusammenarbeit von Gemeinden ausgeschüttet
Quelle:	(Der Grosse Rat des Kantons Luzern, 2013)

Kanton Neuenburg	
Gültigkeit	LPFI, vom 10. Januar 2000 (Stand 01. Januar 2015)
Zweck:	<p><i>"Der Finanzausgleich bezweckt</i></p> <p><i>a) Die Stärkung der Solidarität zwischen den Gemeinden</i></p> <p><i>b) Die gerechte Umverteilung der Steuermittel zwischen den Gemeinden</i></p> <p><i>c) jeder Gemeinde die Möglichkeit zu geben, ihre Aufgaben autonom wahrzunehmen."</i></p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horizontaler Ressourcenausgleich • Vertikaler Ressourcenausgleich <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturlastenausgleich
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bemessungsgrundlage für den horizontalen Ressourcenausgleich ist der harmonisierte Pro-Kopf-Steuerertrag im Verhältnis zum durchschnittlichen harmonisierten Pro-Kopf-Steuerertrag aller Gemeinden ▪ Für die Verringerung der Ressourcenunterschiede zwischen den Gemeinden wurde ein Finanzausgleichsfonds eingerichtet, welcher durch die ressourcenstarken Gemeinden finanziert wird ▪ Gemeinden, deren Ressourcenindex unter dem durchschnittlichen Ressourcenindex (100.00) liegen, erhalten Beiträge aus dem Finanzausgleichsfonds, die anderen Gemeinden entrichten Abgaben an den Finanzausgleichsfonds <p>Ressourcenausgleich vertikal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der vertikale Ressourcenausgleich zielt darauf ab, allen Gemeinden ein Mindesteinkommen an Steuern unter Berücksichtigung des horizontalen Ressourcenausgleichs zu bieten ▪ Finanziert wird dieser vertikale Ressourcenausgleich durch einen Kantonsbeitrag an den Finanzausgleichsfond. Es profitieren jedoch lediglich diejenigen Gemeinden, deren Steuereffizienten mindestens 5 Prozentpunkte über dem kantonalen Durchschnitt liegen. <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, die aufgrund ihres topografischen und sozioökonomischen Umfelds benachteiligt sind und diejenigen, die im Zusammenhang mit ihrer Funktion als städtische Zentren besondere Gebühren erheben, werden durch den strukturellen Lastenausgleich entschädigt ▪ Entscheidende Kriterien sind die Bevölkerung, die Höhe und der Steuerlastindex, wobei auch die Distanz zu urbanen Zentren eine entscheidende Rolle spielt
Quelle:	(Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel, 2015)

Kanton Nidwalden	
Gültigkeit	FAG, vom 17. April 2002 (Stand 11. Juni 2014)
Zweck:	<i>Finanzausgleichsgesetz ist aktuell zur Revision in Vernehmlassung</i>
Ausgleichs-instrumente:	Finanzausgleich Normausgleich für die Volksschule Belastungsausgleich Wildbachverbauungen und Naturkatastrophen
Erläuterungen:	<p>Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Finanzkraftausgleich wird an Gemeinden entrichtet, die eine vom Regierungsrat festgelegte Mindestzahl an Einwohnern sowie den Finanzkraftindex von 82 Punkten des gewichteten kantonalen Durchschnitts nicht erreichen ▪ Gemeinden, deren Finanzkraftindex 90 Indexpunkte übersteigen, richten einen prozentualen Abgabesatz an den Finanzkraftausgleich für die ressourcenschwachen Gemeinden <p>Normausgleich für die Volksschule</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Volksschulen einen höheren Normaufwand als Normertrag aufweisen, erhalten einen Normausgleich. <p>Belastungsausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reichen die verfügbaren Mittel aus dem Finanzkraftausgleich nicht aus, hat der Kanton zu Gunsten des Belastungsausgleichs Wildbachverbauungen und Naturkatastrophen die weiteren erforderlichen Mittel an die Gemeinden zu leisten
Quelle:	(Der Landrat von Nidwalden, 2014)

Kanton Obwalden	
Gültigkeit:	FAG, vom 24. März 2017 (Stand 01. Mai 2017)
Zweck:	<p><i>"Der Finanzausgleich bezweckt:</i></p> <p><i>a) eine Verringerung der Unterschiede der Steuerbelastung zwischen den Einwohnergemeinden;</i></p> <p><i>b) eine Reduktion überdurchschnittlicher finanzieller Lasten der Einwohnergemeinden durch die Volksschule;</i></p> <p><i>c) eine Stärkung der finanziellen Autonomie und Selbstverantwortung der Einwohnergemeinden."</i></p>
Ausgleichs-instrumente:	Ressourcenausgleich Lastenausgleich Strukturausgleich
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bemessungsgrundlage ist die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Gemeinde anhand des Ressourcenpotenzials pro massgebende Person ▪ Das Ressourcenpotenzial wird aufgrund der fiskalisch ausschöpfbaren Ressourcen berechnet ▪ Gemeinden, deren Ressourcenpotenzial unter dem kantonalen Mindestmass (85 Prozent des kantonalen Durchschnitts) liegen, erhalten Beiträge aus dem Ressourcenausgleich. Gemeinden, deren Ressourcenindex über 95 Prozent des kantonalen Durchschnitts liegen, sind ausgleichspflichtig. <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Normaufwand für die Volksschule je Einwohner höher ist als der Durchschnitt aller Gemeinden, haben Anspruch auf einen Lastenausgleich, welcher durch den Kanton finanziert wird <p>Strukturausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Einwohnerzahl tiefer als der Durchschnitt aller Gemeinden ist, erhalten einen Strukturausgleich vom Kanton, welcher sich aus der Differenz zwischen der Einwohnerzahl der Gemeinde und der durchschnittlichen Einwohnerzahl aller Gemeinden berechnet
Quelle:	(Der Kantonsrat des Kantons Obwalden, 2017)

Kanton St. Gallen	
Gültigkeit:	FAG, vom 23. September 2007 (Stand 01. Januar 2019)
Zweck:	<p>"1. Der Finanzausgleich bezweckt die Verringerung der finanziellen Unterschiede zwischen den Gemeinden, die auf eine geringe Steuerkraft oder auf übermässige Belastungen zurückzuführen sind.</p> <p>2. Er ist so ausgestaltet, dass er:</p> <p>a) die wirtschaftliche und wirksame Verwendung der den Gemeinden zur Verfügung stehenden Finanzmittel unterstützt;</p> <p>b) die Handlungsfähigkeit der Gemeinden und die Gemeindeautonomie stärkt;</p> <p>c) die steuerliche Wettbewerbsfähigkeit der Gemeinden fördert;</p> <p>d) auf Änderungen in der Aufgaben- und Einnahmenverteilung zwischen Kanton und Gemeinden sowie auf andere Änderungen finanzrelevanter Rahmenbedingungen flexibel reagiert."</p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Ressourcenausgleich (nur vertikal)</p> <p>Sonderlastenausgleich (nur vertikal)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geografisch-topografischer Lastenausgleich • Soziodemografischer Lastenausgleich • Schule • Stadt St. Gallen
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bemessungsgrundlage ist die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Gemeinde anhand der technischen Steuerkraft pro Person ▪ Gemeinden, deren technische Steuerkraft unter dem kantonalen Ausgleichsfaktor (zwischen 90 und 100 Prozent) liegen, erhalten Beiträge aus dem Ressourcenausgleich <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, die durch ihre geografisch-topografische Situation übermässig belastet sind, erhalten aufgrund der Kriterien Weite und Strassenlängen einen Ausgleich ▪ Gemeinden, die eine positive Summe betreffend Sonderlasten bei der Unterbringung von Kindern und Jugendlichen, Sonder- oder Minderlasten bei der Sozialhilfe und bei der stationären Pflege aufweisen, erhalten einen soziodemografischen Lastenausgleich ▪ Gemeinden, die in den Bereichen Volksschule und Sonderschule übermässig belastet sind, erhalten einen Lastenausgleich Schule ▪ Die Stadt St. Gallen erhält einen Zentrumslastenausgleich
Quelle:	(Der Kantonsrat des Kantons St. Gallen, 2019)

Kanton Schaffhausen	
Gültigkeit:	GFA, vom 17. Mai 2004 (Stand 01. Januar 2008)
Zweck:	<p>"1. Der Finanzausgleich mildert die Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit und Belastung zwischen den Gemeinden.</p> <p>2. Er umfasst den Ressourcen- und Lastenausgleich sowie die Sonderbeiträge. Letztere werden aus dem Finanzausgleichsfonds entrichtet.</p> <p>3. Der Ressourcen- beziehungsweise der Lastenausgleich wird zu gleichen Teilen vom Kanton und von den Gemeinden, deren relative Steuerkraft über dem Ausgleichsziel liegt beziehungsweise von den Gemeinden mit unterdurchschnittlichen Lasten, finanziert."</p>
Ausgleichs-instrumente:	Ressourcenausgleich Lastenausgleich Sonderbeiträge
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren relative Steuerkraft im Durchschnitt der letzten drei Jahre unter dem kantonalen Ausgleichsziel (zwischen 65 und 85 Prozent des gewichteten kantonalen Mittels) lag, erhalten Beiträge aus dem Ressourcenausgleich, wenn ihr Steuerfuss im letzten Rechnungsjahr über dem arithmetischen Mittel der Steuerfüsse aller Gemeinden lag ▪ Gemeinden, deren relative Steuerkraft über dem Ausgleichsziel lag, leisten einen Beitrag zur Finanzierung der Hälfte des Ressourcenausgleichs <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausschlaggebend für den Lastenausgleich ist die Lastenbilanz der Gemeinde. Diese setzt sich aus den Kriterien Bildungslast, Sozialhilfelas, Polizeilas, Zentrums-las sowie Las der Weite zusammen. ▪ Gemeinden, die durch ihre Lastenbilanz eine über dem gewichteten kantonalen Mittel liegende Belastung aufweisen, erhalten einen Ausgleichsbeitrag, die anderen Gemeinden leisten einen Beitrag zur Finanzierung der Hälfte des Lastenausgleichs <p>Sonderbeiträge</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonderbeiträge aus dem Finanzausgleichsfonds werden beispielsweise in Härtefällen, bei Gemeindefusionen, zur Entschuldung von Gemeinden bei Fusionen oder auch bei interkommunaler Zusammenarbeit ausgerichtet.
Quelle:	(Der Kantonsrat Schaffhausen, 2008)

Kanton Solothurn	
Gültigkeit:	FAG, vom 02. Dezember 1984 (Stand 01. Januar 2016)
Zweck:	<p>"1. Der Finanzausgleich:</p> <p>a) verringert die Finanzkraftunterschiede zwischen den Gemeinden;</p> <p>b) hilft den Gemeinden bei der Erfüllung ihrer gesetzlichen Aufgaben.</p> <p>2. Der Finanzausgleich berücksichtigt dabei:</p> <p>a) die Forderung nach einem leibildgerechten Verhalten der Gemeinden;</p> <p>b) die Forderung nach einer wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung durch die Gemeinden."</p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Finanzausgleich</p> <p>Investitionsbeitrag</p> <p>Besondere Beiträge</p>
Erläuterungen:	<p>Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zur Berechnung des Finanzausgleichs wird ein Finanzausgleichsindex, zusammengesetzt aus den beiden Faktoren Steuerkraftindex und Steuerbedarfsindex je Gemeinde berechnet. ▪ Die Steuerkraft einer Gemeinde ist das Verhältnis des Staatsaufkommens zur Anzahl der Bevölkerung. Der Steuerbedarf berechnet sich aus der bereinigten Summe der Gemeindesteuern natürlicher und juristischer Personen ▪ Gemeinden, deren Finanzausgleichsindex über dem vom Kantonsrat bestimmten Grenzindex liegt, sind für Ausgleichsbeiträge berechtigt, die anderen Gemeinden sind verpflichtet, einen Beitrag zum Finanzausgleich zu leisten ▪ Gemeinden, deren relative Steuerkraft über dem Ausgleichsziel liegt, leisten einen Beitrag zur Finanzierung der Hälfte des Ressourcenausgleichs <p>Investitionsbeitrag</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, welche gemäss Finanzausgleichsindex Anspruch auf Leistungen haben, erhalten zusätzliche Investitionsbeiträge beispielsweise für Hochbauprojekte, die der Aufgabenerfüllung der Gemeinde dienen <p>Besondere Beiträge</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, welche gemäss Finanzausgleichsindex Anspruch auf Leistungen haben, erhalten zusätzliche Sonderbeiträge beispielsweise für Projekte, die die interkommunale Zusammenarbeit fördern. Zusätzlich wird eine Schlechterstellung bei Gemeindefusionen ausgeglichen <p>Die Finanzierung der Ausgleichsbeiträge, Investitionsbeiträge und Sonderbeiträge erfolgt über den Finanzausgleichsfond, welcher durch die Beiträge der ressourcenstarken Gemeinden und des Kantons gespiesen wird</p>
Quelle:	(Der Kantonsrat von Solothurn, 2016)

Kanton Schwyz	
Gültigkeit:	FAG, vom 07. Februar 2001 (Stand 01. Januar 2015)
Zweck:	<p><i>"Der Finanzausgleich fördert:</i></p> <p><i>a) die bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung mit öffentlichen Gütern und Dienstleistungen;</i></p> <p><i>b) die wirksame und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung;</i></p> <p><i>c) die Autonomie, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit von Bezirken und Gemeinden;</i></p> <p><i>d) den vorrangigen Abbau übermässiger Unterschiede der Steuerbelastung von Bezirken und Gemeinden."</i></p>
Ausgleichsinstrumente:	<p>Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horizontaler Finanzausgleich • Vertikaler Finanzausgleich
Erläuterungen:	<p>Horizontaler Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der horizontale, indirekte Finanzausgleich zielt auf die Annäherung der unterschiedlichen relativen Steuerkraft der Bezirke und Gemeinden. Die Bezirke und Gemeinden erhalten getrennt voneinander einen Steuerkraftausgleich sowie ein Teil des Ertrages der Grundstückgewinnsteuer ▪ Übersteigt die relative Steuerkraft eines Bezirks den gewichteten Mittelwert aller Bezirke, so werden 20 Prozent des Überhangs an die schwächeren Bezirke umverteilt ▪ Übersteigt die relative Steuerkraft einer Gemeinde den gewichteten Mittelwert aller Gemeinden, so werden zwischen 10 und 50 Prozent des Überhangs auf die schwächeren Gemeinden umverteilt ▪ 25 Prozent des Ertrages der Grundstückgewinnsteuer werden zu einem Drittel den Bezirken und zu zwei Dritteln den Gemeinden abgetreten. ▪ Die Beiträge für den Steuerkraftausgleich sowie die Verteilung der Grundstückgewinnsteuer erfolgt über zwei getrennte Spezialfinanzierungen <p>Vertikaler Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Kanton richtet den Gemeinden sowie den Bezirken, welche Aufgaben von Gemeinden erfüllen, jährlich einen zweckgebundenen Normaufwandausgleich aus, deren Normaufwand den Normertrag übersteigt. Dieser Normaufwandausgleich entspricht der Differenz zwischen Aufwand und Ertrag ▪ Somit werden die bezugsberechtigten Gemeinden mit zusätzlichen Eigenmitteln ausgestattet
Quelle:	(Der Kantonsrat des Kantons Schwyz, 2015)

Kanton Thurgau	
Gültigkeit:	FAG, vom 11. September 2002 (Stand 01. Januar 2014) RRV, vom 04. März 2003 (Stand 01. Januar 2017)
Zweck:	<i>"Der Finanzausgleich mildert die Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit und in der Belastung der Politischen Gemeinden. Den Politischen Gemeinden wird ein Minimum an frei verfügbaren Mitteln gewährt."</i>
Ausgleichs-instrumente:	Ressourcenausgleich <ul style="list-style-type: none"> • Mindestausstattung • Horizontale Abschöpfung Lastenausgleich <ul style="list-style-type: none"> • Strukturlastenausgleich • Soziallastenausgleich Verzichtsausgleich Sonderbeiträge
Erläuterungen:	Ressourcenausgleich <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Steuerkraft pro Einwohner über dem kantonalen Mittel liegt, leisten einen Beitrag in der Höhe von 12 bis 18 Prozent der Überschreitung. Der Kanton gewährleistet den Gemeinden eine Mindestausstattung von 80 bis 84 Prozent der durchschnittlichen kantonalen Steuerkraft pro Einwohner Lastenausgleich <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, welche durch besondere strukturelle Verhältnisse übermässigen finanziellen Belastungen ausgesetzt sind, werden teilweise durch den Lastenausgleich entschädigt ▪ Ausschlaggebend für die Bemessungsgrundlage ist die Anzahl Einwohner pro Hektare Landfläche im Verhältnis zum kantonalen Durchschnitt ▪ Gemeinden, welche durch Sozialhilfekosten übermässig belastet sind, erhalten ebenfalls teilweise Ausgleichszahlungen Verzichtsausgleich <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einen Verzichtsausgleich erhalten Gemeinden, die im Rahmen der Zonen- und Richtpläne nachhaltig auf Siedlungsgebiet verzichten, nachdem sie beim Departement ein entsprechendes Gesuch eingereicht haben
Quelle:	(Der Regierungsrat des Kantons Thurgau, 2014) (Der Regierungsrat des Kantons Thurgau, 2017)

Kanton Tessin	
Gültigkeit:	LPFI, vom 25. Juni 2002 (Stand 20. April 2012)
Zweck:	<p>"1. Der Zweck des Gesetzes besteht darin, allen Tessiner Gemeinden, die über eine ausreichende demografische und territoriale Dimension verfügen, die erforderlichen Finanzmittel zu gewährleisten, um die richtige Menge an Dienstleistungen für die Bevölkerung sicherzustellen und die Unterschiede in der Steuerbelastung einzudämmen.</p> <p>2. Der Finanzausgleich wird umgesetzt durch:</p> <p>a) die Angleichung des Steuerpotenzials;</p> <p>b) vertikale Kompensation;</p> <p>c) die Investitionsbeihilfe und den wiederkehrenden Beitrag für die geographischen Standortkosten"</p>
Ausgleichsinstrumente:	<p>Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angleichung Steuerpotenzial • Vertikaler Finanzausgleich • Investitionsbeitrag • Geografischer Lastenausgleich
Erläuterungen:	<p>Angleichung Steuerpotenzial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Steuereinnahmen pro Kopf weniger als 90 Prozent des gewichteten kantonalen Durchschnitts betragen, erhalten einen Ausgleich in Höhe von 20 Prozent der Differenz zwischen dem eigenen Pro-Kopf-Mittel und 90 Prozent des kantonalen Durchschnitts. Der Kanton garantiert den Gemeinden eine Mindestausstattung von 70 Prozent ▪ Gemeinden, deren Steuereinnahmen pro Kopf höher als der kantonale Durchschnitt ist, leisten einen Beitrag an den Finanzausgleich. Die ressourcenschwachen Gemeinden erhalten den Finanzausgleich, wenn der entsprechende Steuersatz über dem kantonalen Durchschnitt liegt <p>Vertikaler Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der vertikale Finanzausgleich besteht aus finanziellen Ausgleichsbeiträgen des Kantons sowie der ressourcenstarken Gemeinden und basieren auf Berechnungen der steuerlichen Finanzkraft <p>Investitionsbeitrag und geografischer Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Für den Ausgleich durch Investitionsbeiträge oder den Lastenausgleich wird ein separater Ausgleichsfonds geführt. ▪ Dieser wird je zu 50 Prozent durch den Kanton und durch die ressourcenstarken Gemeinden finanziert • Gemeinden, die durch Investitionen in Hochbauten wie Wasserwerke, Kanalisationen, Schulgebäude oder Strassen, die zur öffentlichen Aufgabenerfüllung dienen, einer übermässigen finanziellen Belastung ausstehen, erhalten einen Ausgleich aus dem Finanzausgleichsfonds
Quelle:	(Il gran consiglio della repubblica e cantone Ticino, 2011)

Kanton Uri	
Gültigkeit:	FiLaG, vom 25. November 2007 (Stand 01. Januar 2015)
Zweck:	<p>"1. Dieses Gesetz regelt den Finanz- und Lastenausgleich zwischen dem Kanton und den Gemeinden sowie die Programmvereinbarungen.</p> <p>2. Der Finanz- und Lastenausgleich bezweckt:</p> <p>a) die Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit der Gemeinden zu verringern;</p> <p>b) die finanzielle Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der Gemeinden zu stärken;</p> <p>c) den Gemeinden eine minimale Ausstattung mit finanziellen Ressourcen zu gewährleisten;</p> <p>d) übermässige finanzielle Lasten der Gemeinden aufgrund ihrer bevölkerungs- oder landschaftsbedingten Faktoren angemessen auszugleichen;</p> <p>e) Zentrumsleistungen der Gemeinden angemessen abzugelten."</p>
Ausgleichsinstrumente:	Ressourcenausgleich Lastenausgleich Abgeltung der Zentrumsleistungen Härteausgleich Sanierungsbeiträge
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Ressourcenpotenzial über dem kantonalen Durchschnitt liegen, gelten als ressourcenstark und leisten einen Beitrag an den Ressourcenausgleich, vice versa ▪ Der Kanton Uri garantiert den Gemeinden eine Mindestausstattung an finanziellen Mitteln von mindestens 85 Prozent des durchschnittlichen Ressourcenpotenzials pro Kopf der Urner Bevölkerung <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Lastenausgleich besteht aus einem Bevölkerungslastenausgleich und einem Landschaftslastenausgleich. Beim Bevölkerungslastenausgleich sind die Soziallasten, Bildungslasten und Lasten der Kleinheit die entscheidenden Kriterien zur Festlegung der Beitragshöhe ▪ Der Landschaftsausgleich setzt sich aus den Lasten der Höhe, der Weite sowie des Gebirges zusammen <p>Abgeltung Zentrumsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Gemeinden sind verpflichtet, gemeindeübergreifende Leistungen einer benachbarten Gemeinde zu entgelten. <p>Sanierungsbeiträge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kann eine Gemeinde trotz des Finanzausgleichs keinen ausgeglichenen Finanzhaushalt erreichen, gewährt der Kanton dieser einen speziellen Sanierungsbeitrag
Quelle:	(Das Volk des Kantons Uri, 2015)

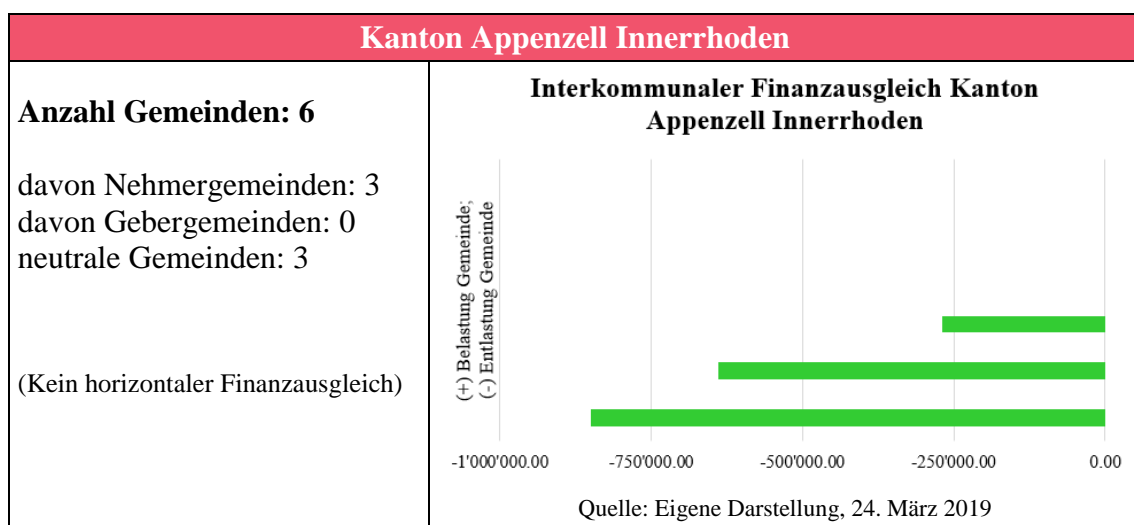
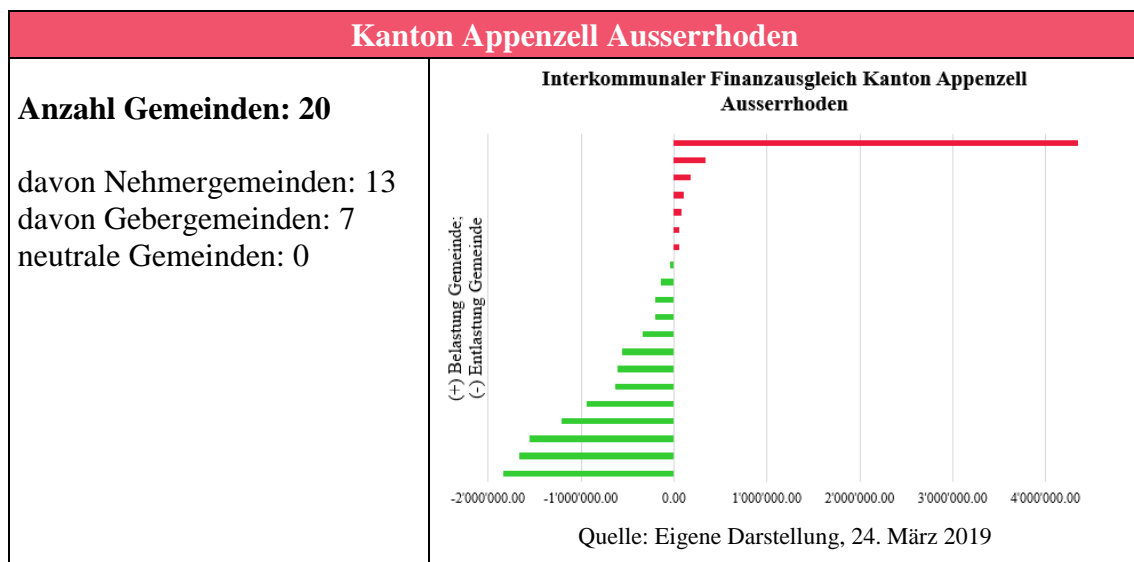
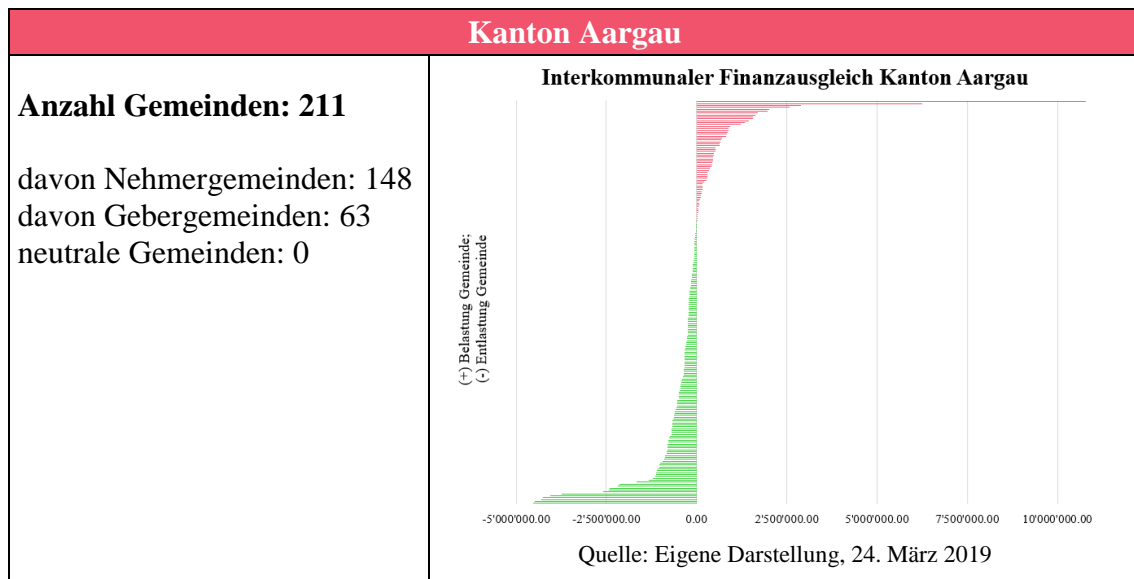
Kanton Wallis	
Gültigkeit:	GIFA, vom 15. September 2011 (Stand 01. Januar 2012)
Zweck:	<p>"Das vorliegende Gesetz hat zum Ziel:</p> <p>a) Ungleichheiten aufgrund von unterschiedlichen Ressourcen und Lasten zwischen den Munizipalgemeinden auszugleichen;</p> <p>b) die Solidarität unter diesen zu stärken;</p> <p>c) den Gemeinden ein Minimum an finanziellen Ressourcen zu gewährleisten."</p>
Ausgleichsinstrumente:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Vertikal <p>Lastenausgleich</p> <p>Härteausgleich</p>
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Ressourcenausgleich bemisst sich nach dem Ressourcenpotenzial und Ressourcenindex der einzelnen Gemeinden. Das Ressourcenpotenzial setzt sich aus sämtlichen steuerlichen Einnahmen der Gemeinden zusammen. Der Ressourcenindex ergibt sich aus dem Verhältnis des Ressourcenpotenzials pro Kopf und dem gewichteten kantonalen Mittel ▪ Gemeinden mit einem Ressourcenindex von über 100 Punkten gelten als ressourcenstarke Gemeinden und sind für den horizontalen ressourcenausgleich an die ressourcen-schwachen Gemeinden (unter 100 Punkte) verantwortlich ▪ Der Kanton gewährleistet den Gemeinden eine Mindestausstattung an finanziellen Mitteln zwischen 80 und 90 Prozent des durchschnittlichen Ressourcenpotenzials. Zur Finanzierung dieses vertikalen Ressourcenausgleichs weist der Kanton dem Ressourcenausgleichsfonds einen zusätzlichen Betrag zu <p>Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, die durch geotopografische oder soziodemografische Verhältnisse einer übermässigen Belastung ausstehen, erhalten einen finanziellen Ausgleich aus dem Lastenausgleichsfonds ▪ Kriterien für den Lastenausgleich sind die gewichtete Wohnhöhe der Bevölkerung, die Länge der Strassen, die produktive Fläche in Hektaren des Gemeindegebiets, der Anteil wohnhafter Personen über 80 Jahren und Anteil Kinder im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung sowie die Anzahl Wohnungen pro Einwohner <p>Härteausgleichsfonds</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zum Übergang ins neue System des Finanzausgleichs und der Aufgabenentflechtung, sowie bei Gemeindefusionen, erhalten die Gemeinden einen Beitrag aus dem Härteausgleichsfonds
Quelle:	(Der Grosse Rat des Kantons Wallis, 2012)

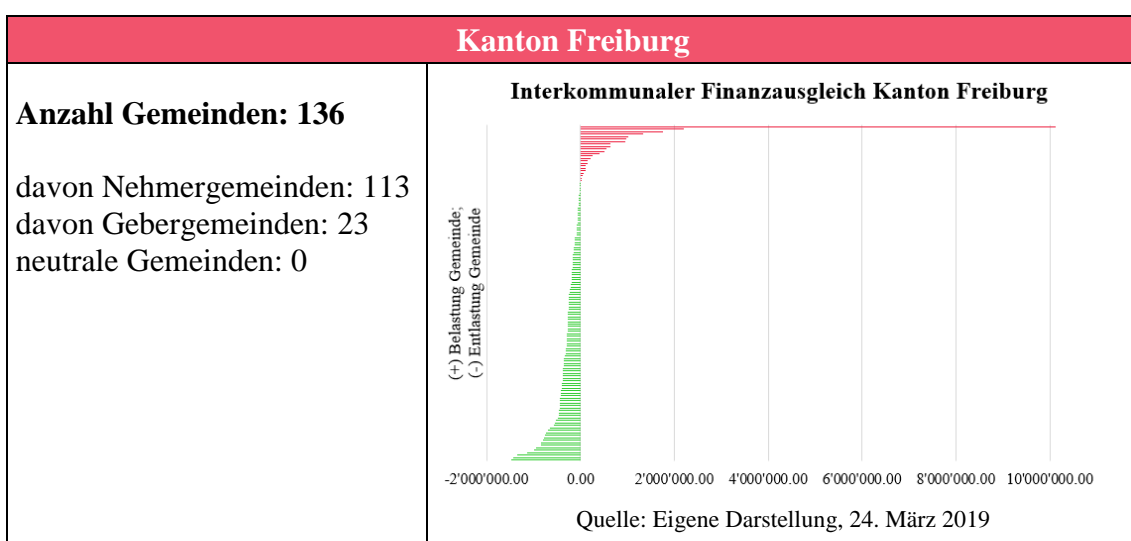
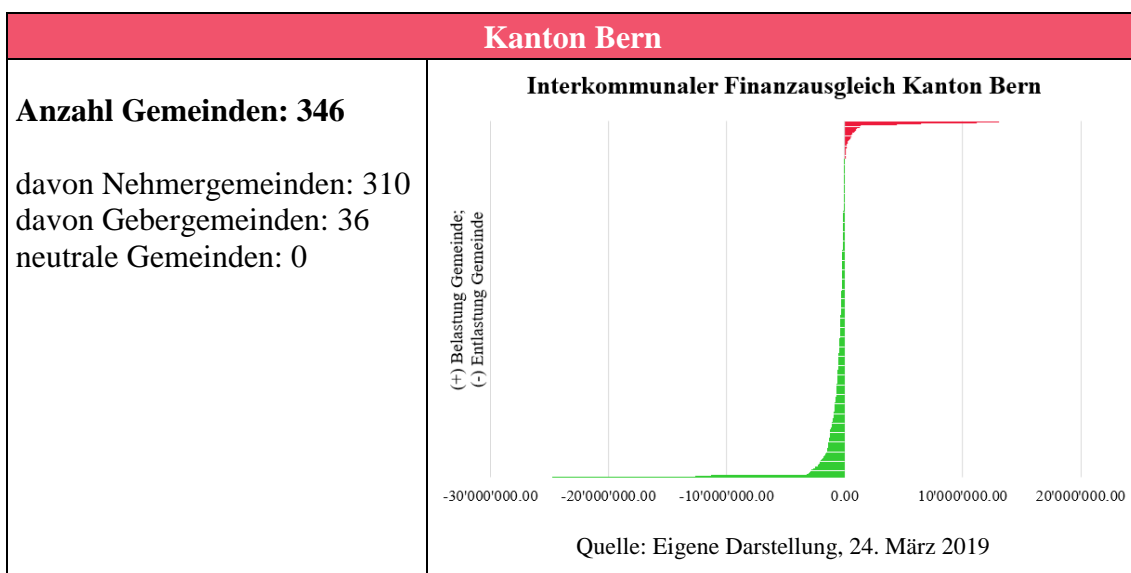
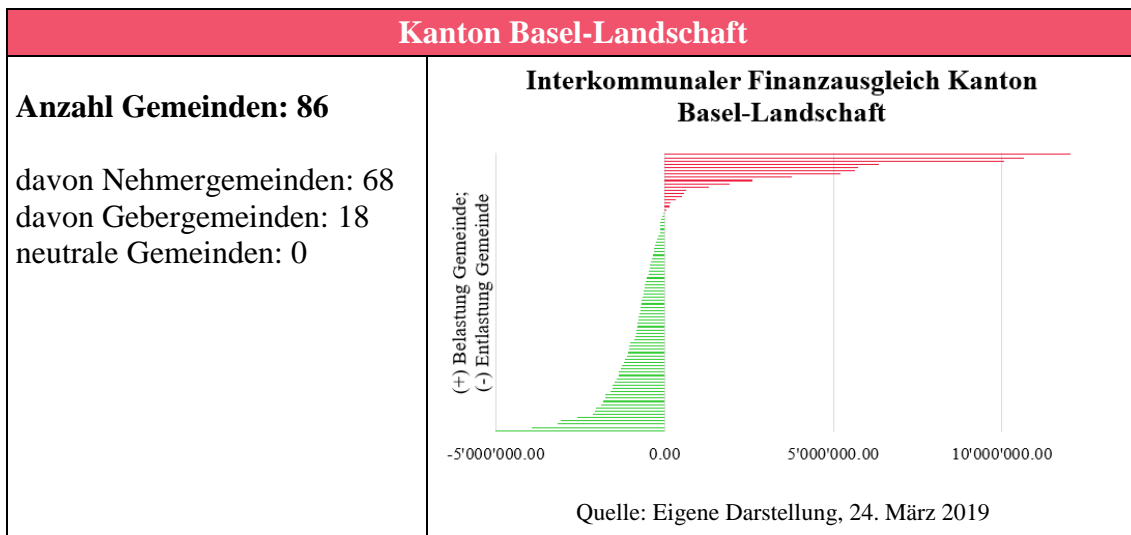
Kanton Waadt	
Gültigkeit:	LPIC, vom 05. Juni 2010 (Stand 01. Januar 2019)
Zweck:	<p>"Das vorliegende Gesetz definiert die vom Kanton festgelegten Ausgleichsmechanismen des direkten und indirekten Finanzausgleichs und hat folgende Ziele:</p> <p>a) Verringerung der Ungleichheiten bei der Steuerbelastung aufgrund von Unterschieden in der Steuerkapazität bei gleichzeitiger Gewährleistung der steuerlichen Autonomie der Gemeinden;</p> <p>b) Fusionen zwischen Gemeinden im Kanton Waadt zu fördern;</p> <p>c) den Gemeinden die Mittel zur Verfügung zu stellen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen, indem sie zu einem nachhaltigen Gleichgewicht ihrer Finanzen beitragen;</p> <p>d) bestimmte Kosten zwischen den Gemeinden, die in der Verantwortung des Kantons und der Gemeinden liegen, aufzuteilen;</p> <p>e) die besonderen Belastungen der Innenstädte ausgleichen;</p> <p>f) Verteilung bestimmter kommunaler Abgaben auf die Gemeinden, um übermäßige Unterschiede zwischen den Gemeinden zu verhindern;</p> <p>g) Die steuerlichen Verluste der Gemeinden aus der dritten Unternehmenssteuerreform zu kompensieren"</p>
Ausgleichs-instrumente:	<p>Beiträge Unternehmenssteuerreform 3</p> <p>Indirekter Finanzausgleich</p> <p>Direkter Finanzausgleich</p>
Erläuterungen:	<p>Unternehmenssteuerreform 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Der Kanton gewährt den Gemeinden einen Beitrag zur Deckung der Verluste aus der Unternehmenssteuerreform 3. Die Beiträge bemessen sich aus der Differenz zwischen dem kantonalen Durchschnitt und dem steuerlichen Potenzial der Gemeinde aus der Gewinn- und Kapitalsteuer juristischer Personen <p>Indirekter Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Gemeinden, deren Ressourcenpotenzial über dem kantonalen Durchschnitt liegt, entrichten Beiträge an den indirekten Finanzausgleich. Die Bemessung der entsprechenden Beiträge erfolgt progressiv aufgrund der Differenz zwischen dem Steuerpotenzial und dem kantonalen Mittel <p>Direkter Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> Jede Gemeinde entrichtet jährlich einen Beitrag an den kantonalen Finanzausgleichsfonds. Die Umverteilung der finanziellen Ressourcen aus dem Ausgleichsfonds basiert auf verschiedenen Kriterien mit festgelegten Prioritäten wie die Bevölkerungszahl, finanzielle Kapazitäten, Investitionen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben etc.
Quelle:	(Le Grand Conseil du Canton de Vaud, 2019)

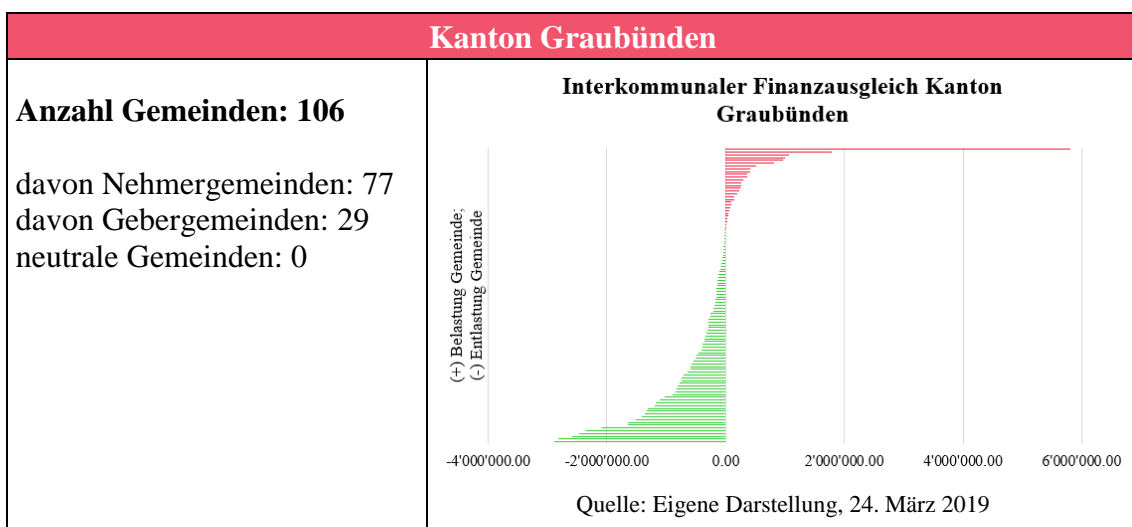
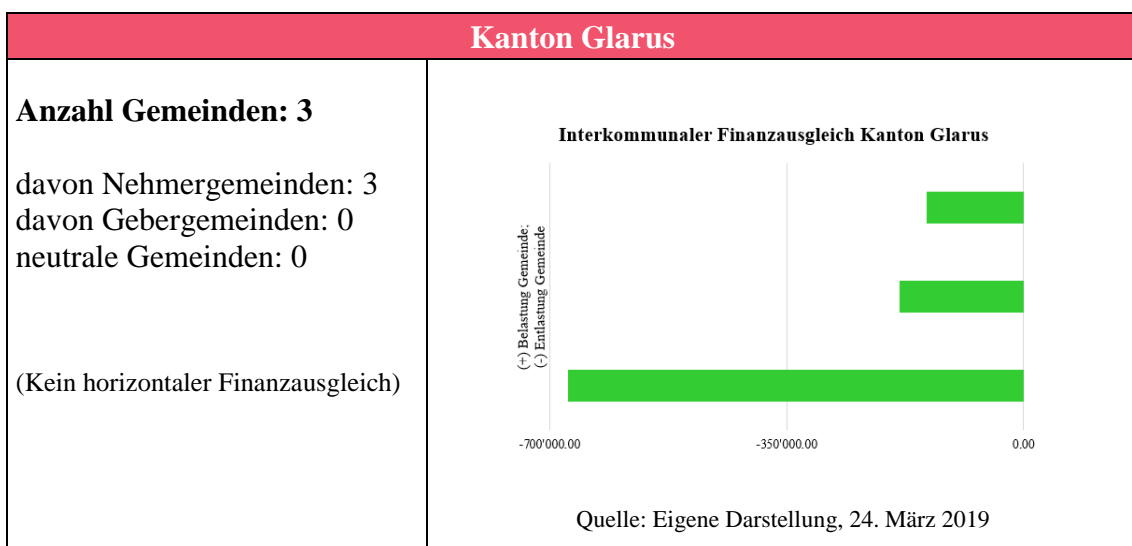
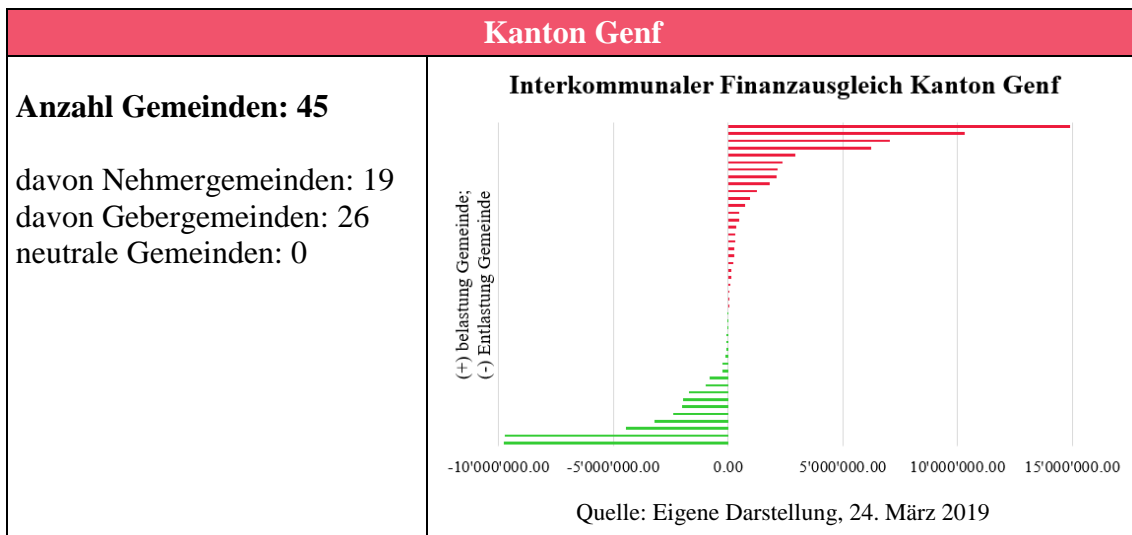
Kanton Zug	
Gültigkeit:	FAG, vom 30. August 2007 (Stand 01. Januar 2015)
Zweck:	<p>"1. Dieses Gesetz regelt den Finanzausgleich unter den Einwohnergemeinden.</p> <p>2. Der Finanzausgleich bezweckt, die unterschiedliche Steuerkraft der Einwohnergemeinden teilweise auszugleichen und damit eine Annäherung der Steuerfüsse zu fördern."</p>
Ausgleichs-instrumente:	Finanzausgleich
Erläuterungen:	<p>Finanzausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptkriterien für die Bemessung der Finanzierungsbeiträge und der Ausgleichsleistungen sind der Kantonssteuerertrag (sämtliche verbuchte Erträge aller Steuerarten gemäss Steuergesetz, ohne Gemeindesteuern) und die ständige Wohnbevölkerung ▪ Für die Finanzausgleichsberechnung erhält jede Gemeinde einen Grundbeitrag, zusammengesetzt aus dem Sockelbetrag von CHF 0.5 Millionen und einem mit der jeweiligen Einwohnerzahl multiplizierten Pro-Kopf-Beitrag ▪ Gemeinden, deren Kantonssteuerertrag über dem Grundbetrag liegt, sind verpflichtet, Beiträge in der Höhe von 40 Prozent der Differenz an den Finanzausgleich zu leisten ▪ Gemeinden, deren Kantonssteuerertrag unter dem Grundbetrag liegen, haben Anspruch auf eine Ausgleichsleistung in Höhe der Differenz zum Grundbetrag ▪ Der Kanton beteiligte sich in den Jahren 2015 bis 2017 mit jährlich CHF 4.5 Millionen
Quelle:	(Der Kantonsrat des Kantons Zug, 2015)

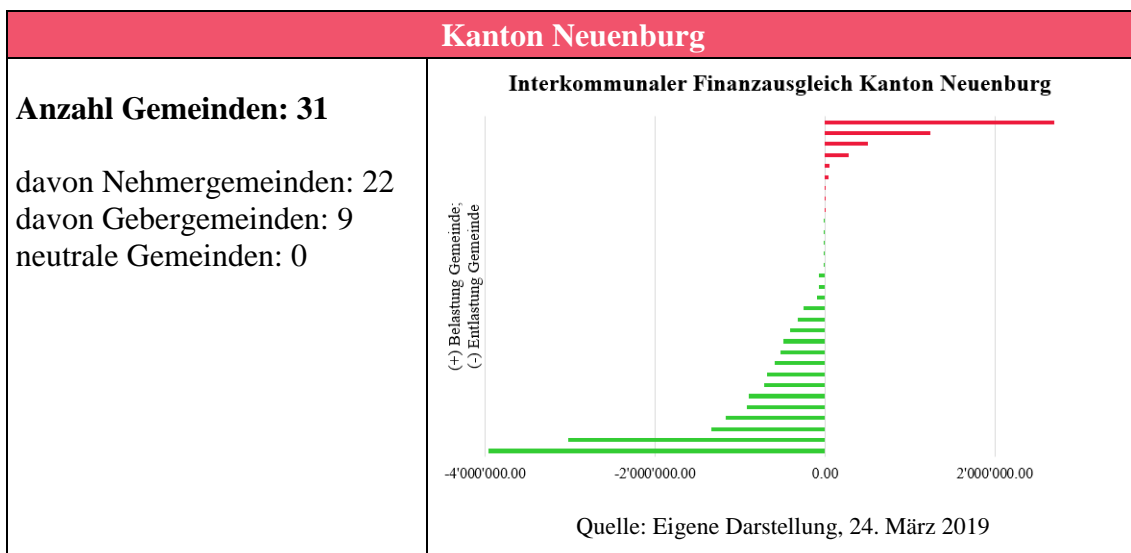
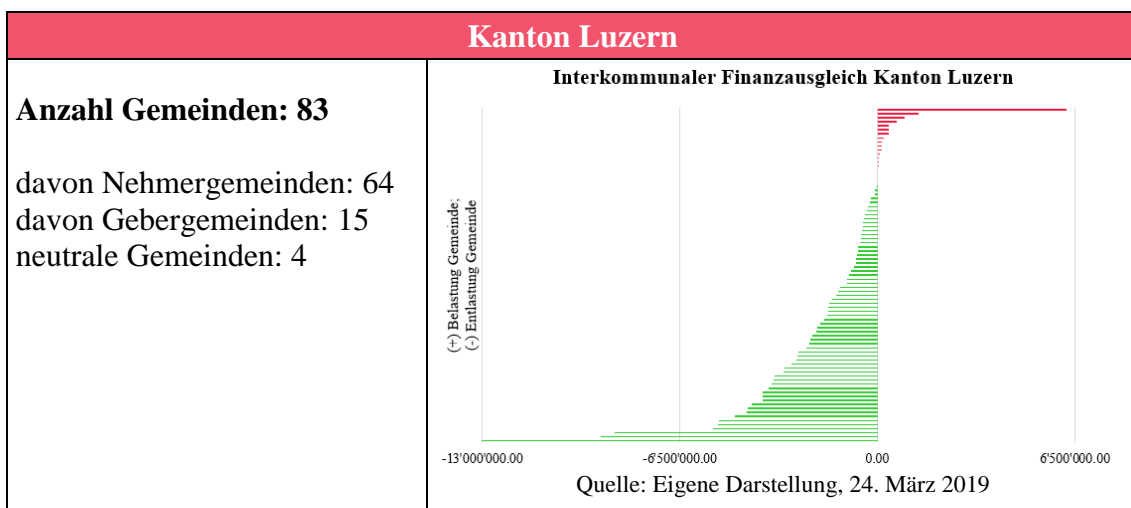
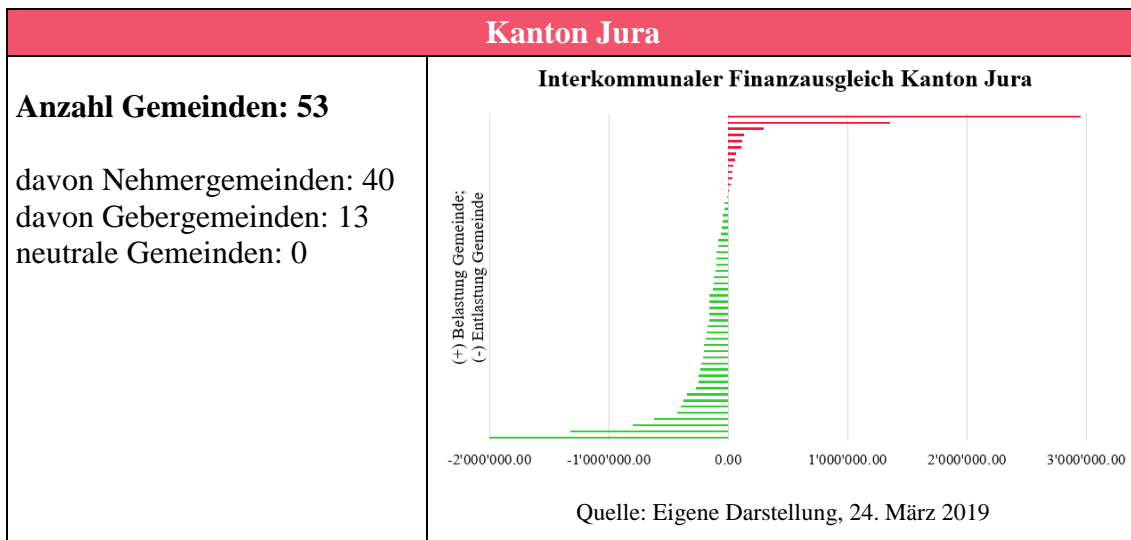
Kanton Zürich	
Gültigkeit:	FAG, vom 12. Juli 2010 (Stand 01. Januar 2012)
Zweck:	<p><i>"Der Finanzausgleich ist so ausgestaltet, dass er:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>a) die gesetzeskonforme, sparsame, wirtschaftliche, wirksame und nachhaltige Verwendung der Mittel, die den Gemeinden zur Erfüllung ihrer notwendigen Aufgaben zur Verfügung stehen, unterstützt,</i> <i>b) die Gemeindeautonomie stärkt,</i> <i>c) die Planbarkeit der Gemeindeaufgaben und deren Finanzierung verbessert,</i> <i>d) die Voraussetzungen für einen fairen Wettbewerb unter den Gemeinden fördert,</i> <i>e) sich an Änderungen der finanziellen Rahmenordnung, insbesondere der Verteilung von Aufgaben und Einnahmen zwischen Kanton und Gemeinden, anpasst,</i> <i>f) der Leistungsfähigkeit der Gemeinden und dem interkantonalen Standortwettbewerb Rechnung trägt."</i>
Ausgleichsinstrumente:	Ressourcenausgleich Demografischer Sonderlastenausgleich Geografisch-topografischer Sonderlastenausgleich Zentrumlastenausgleich
Erläuterungen:	<p>Ressourcenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Ressourcenausgleich hat zum Ziel, eine Minderung der Unterschiede zwischen den Gesamtsteuerfüssen der Gemeinden herbeizuführen und sicherzustellen, dass die relative Steuerkraft der Gemeinden mindestens 95 Prozent des kantonalen Mittels (Ausgleichsgrenze) beträgt ▪ Gemeinden, deren relative Steuerkraft unterhalb der Ausgleichsgrenze liegen, erhalten einen Ressourcenzuschuss, finanziert durch die Gemeinden mit einer relativen Steuerkraft, die das Kantonsmittel um mehr als 10 Prozent übersteigen <p>Demografischer Lastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden, deren Anteil an Einwohnern unter 20 Jahren im Verhältnis zur gesamten Einwohnerzahl den entsprechenden Anteil im Kanton um das 1.1-Fache übersteigt, erhalten einen Lastenausgleich, sofern der Gesamtsteuerfuss der Gemeinde mindestens 75 Prozent oder mehr des kantonalen Mittels beträgt <p>Geografisch-topografischer Sonderlastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinden aufgrund der Bevölkerungsdichte und des entsprechenden Steigungsindex der Hangneigung anspruchsberechtigt auf einen Lastenausgleich sind <p>Zentrumlastenausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Städte Winterthur und Zürich erhalten aufgrund ihrer besonderen Lasten und der besonderen Leistungen einen Zentrumslastenausgleich in der Höhe von CHF 86 respektive 412.2 Millionen (ein Teil ist zweckgebunden)
Quelle:	(Der Kantonsrat des Kantons Zürich, 2012)

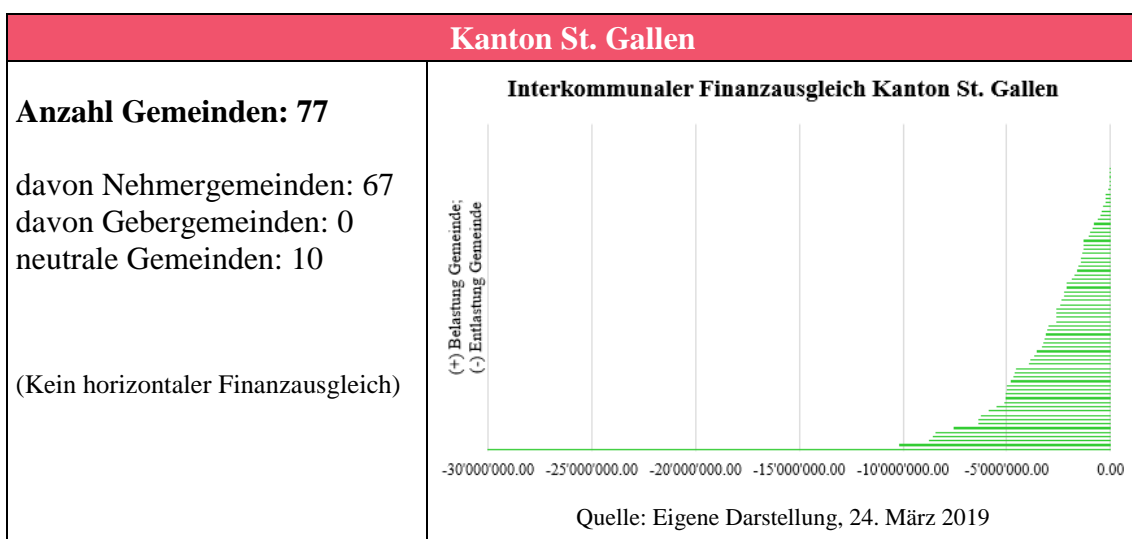
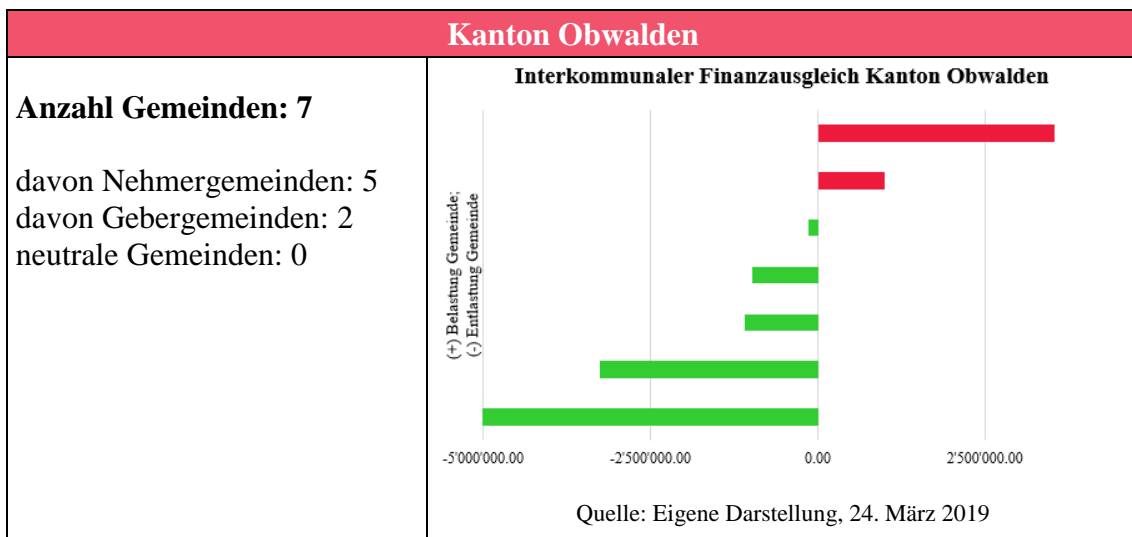
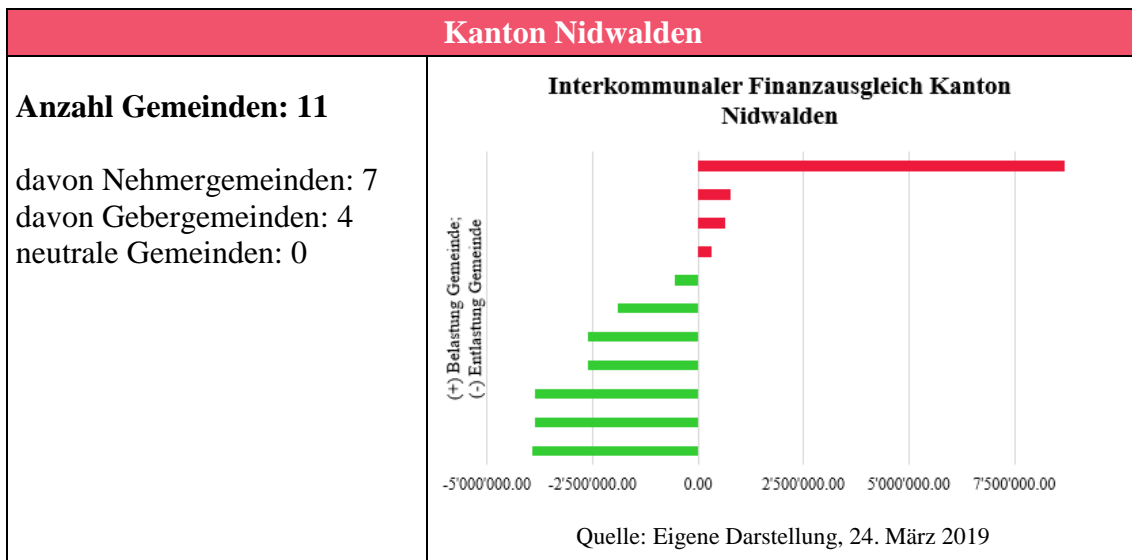
Anhang II: Zahlungen an die Gemeinden

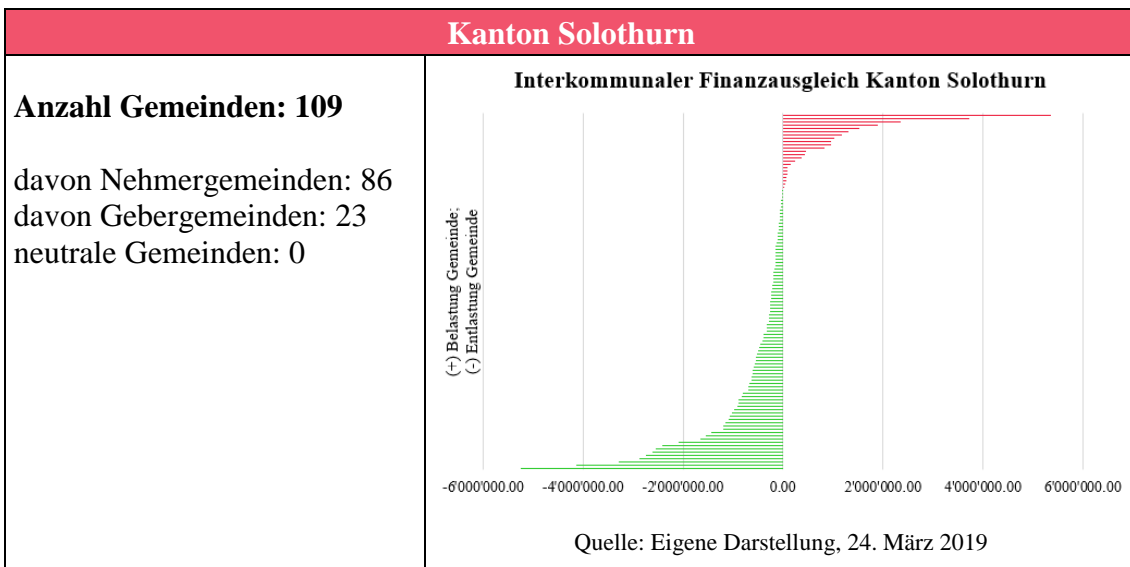
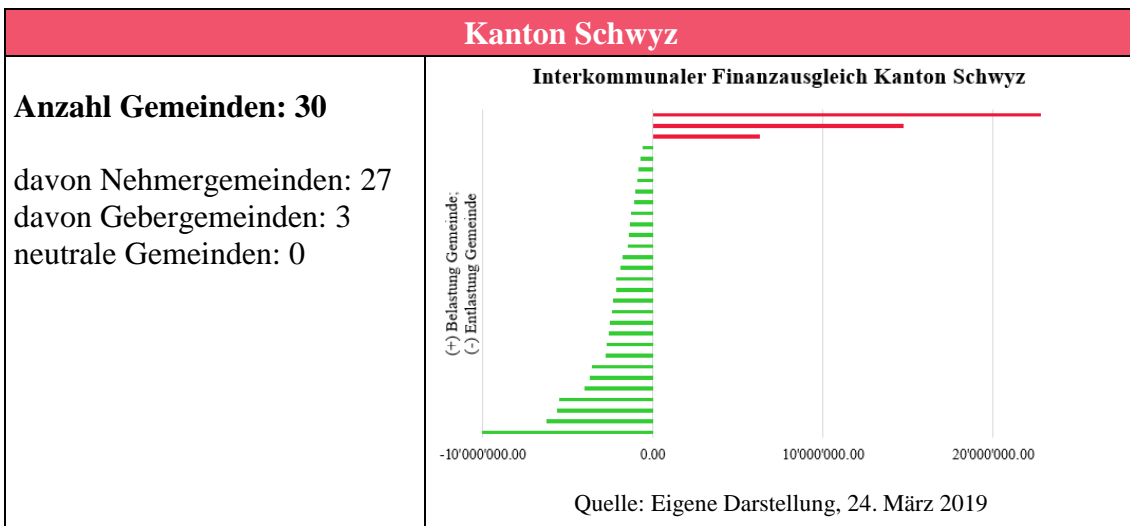
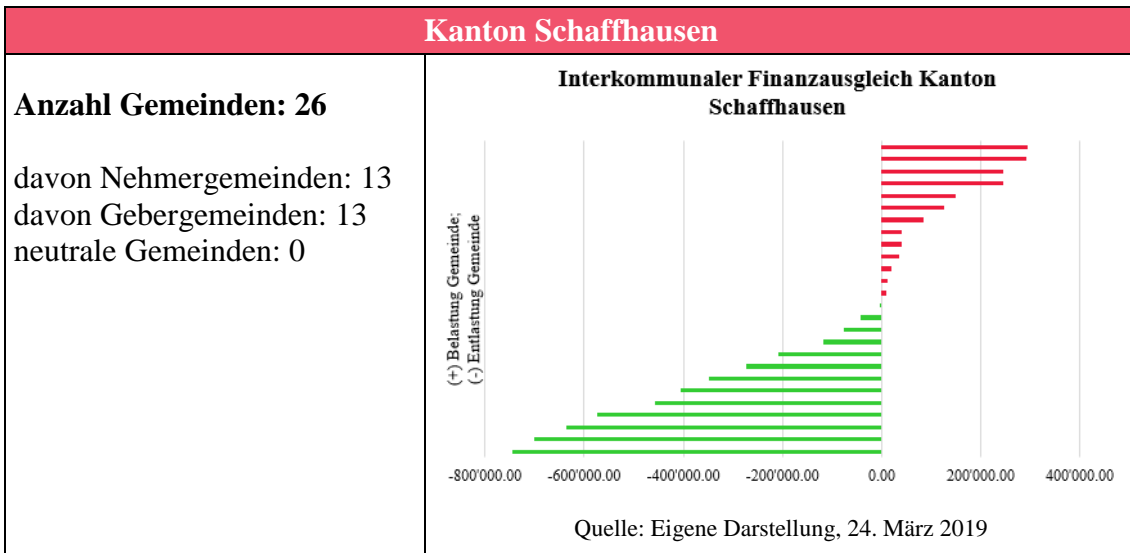


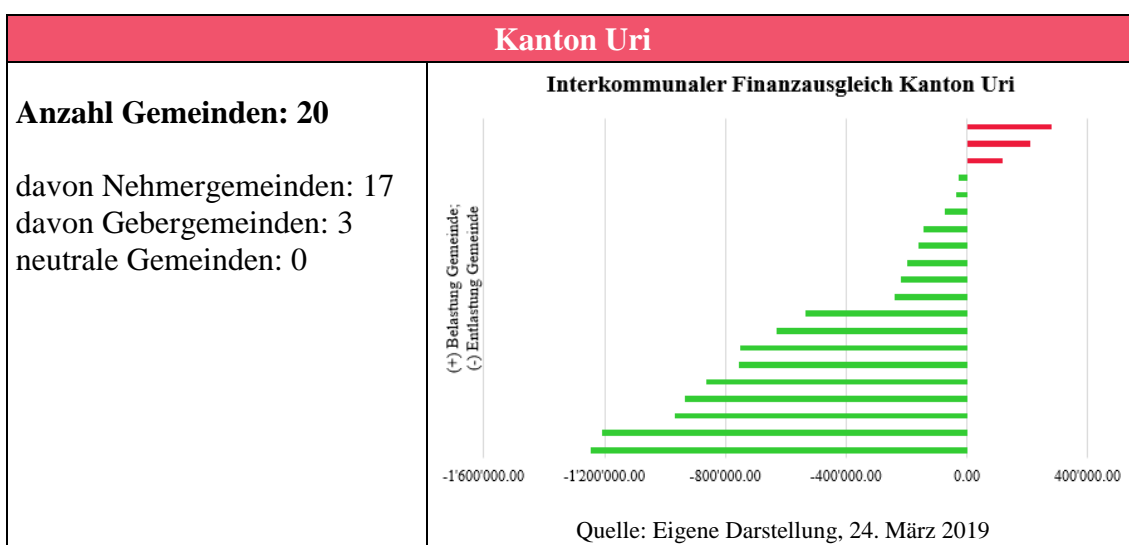
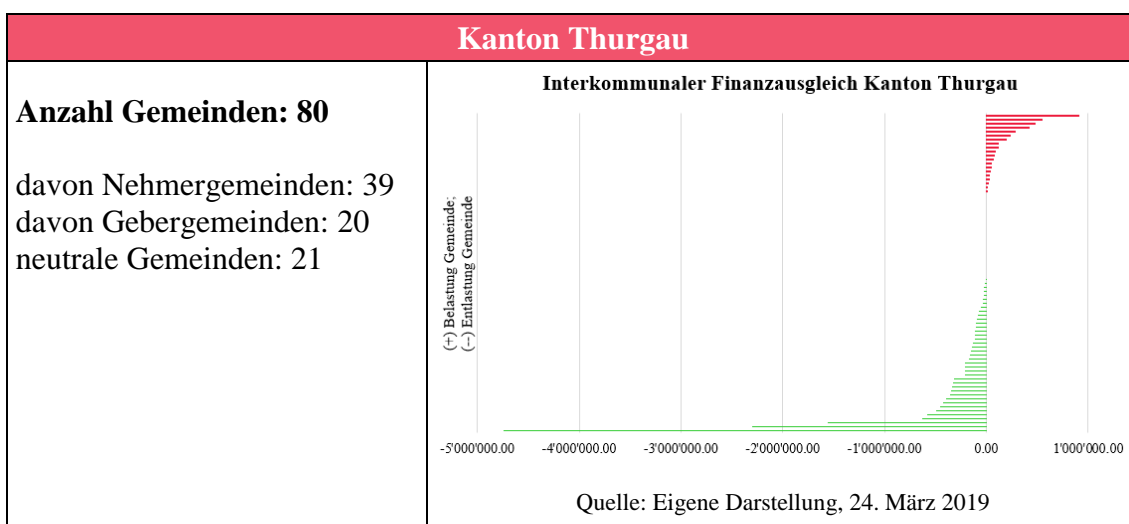
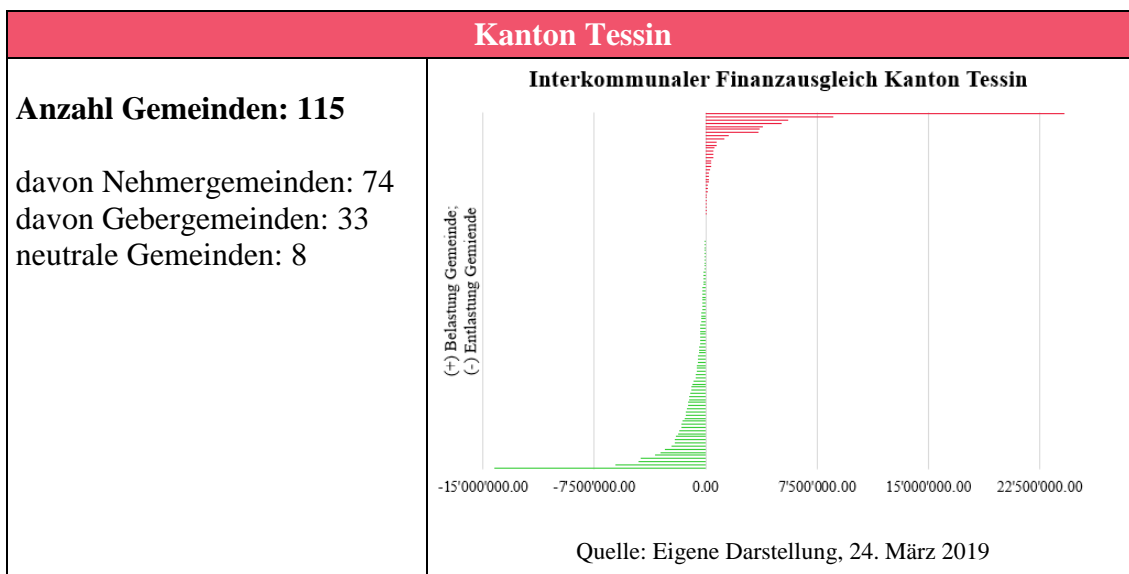


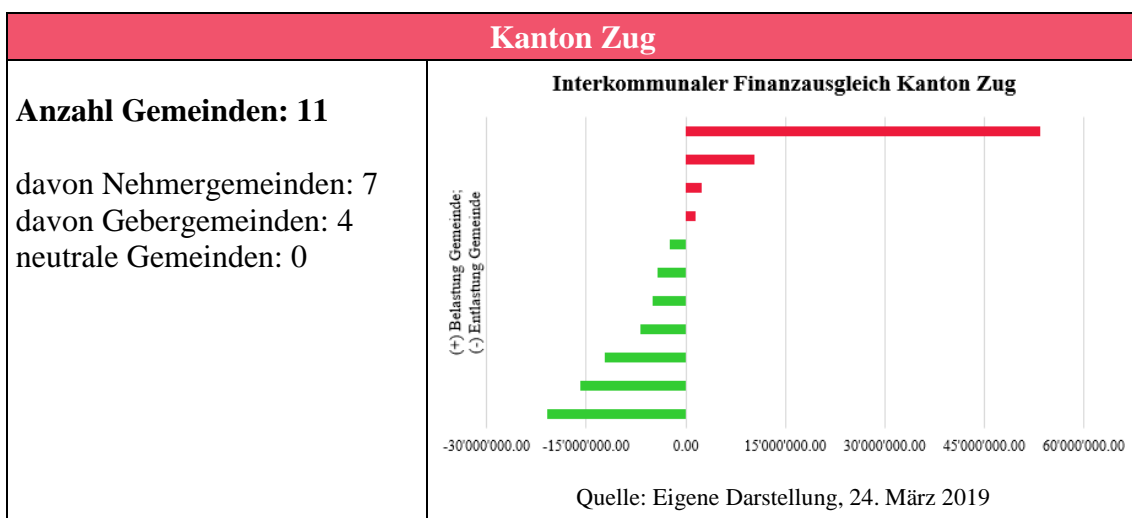
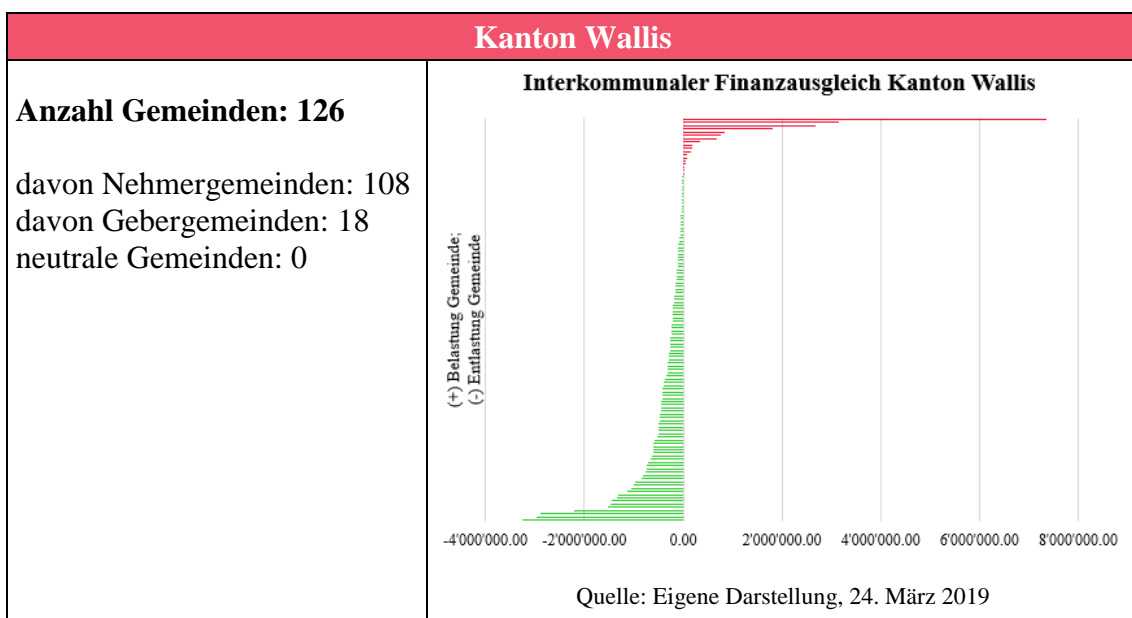
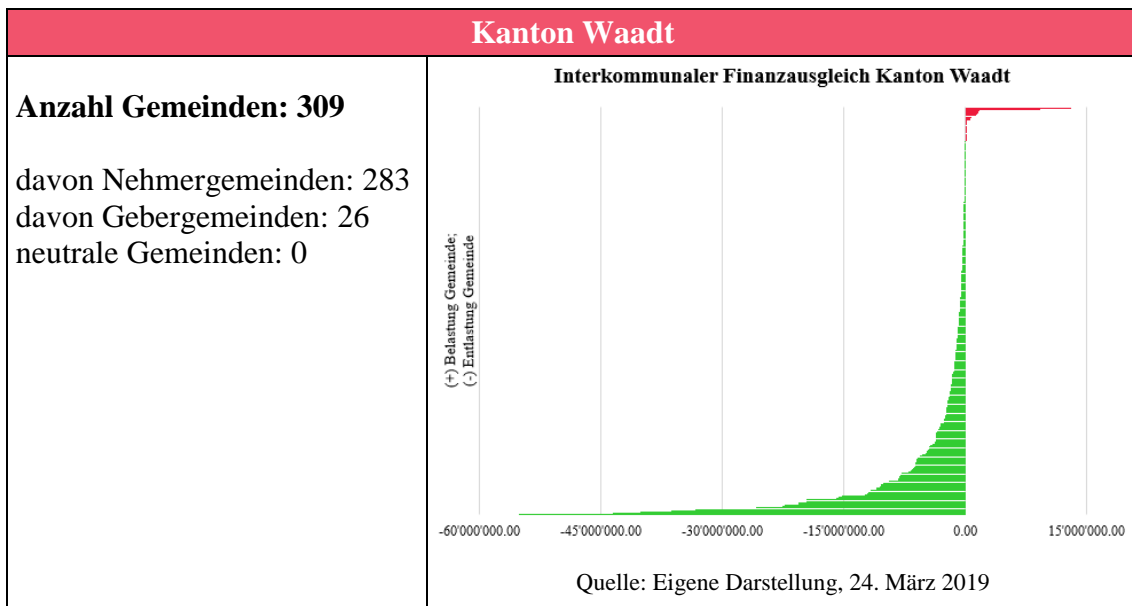












Kanton Zürich

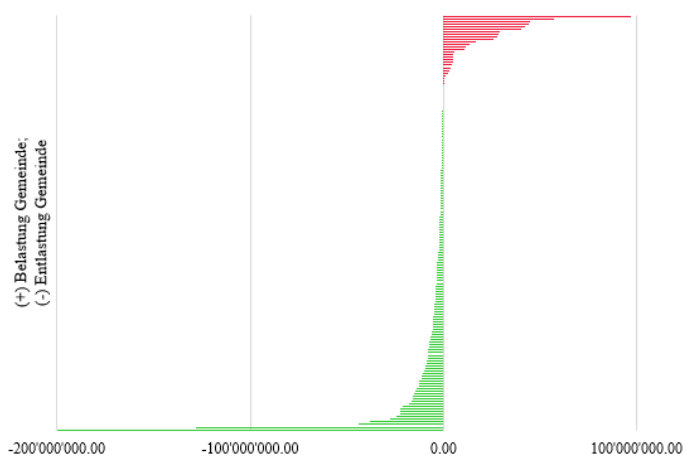
Anzahl Gemeinden: 162

davon Nehmergemeinden: 125

davon Gebergemeinden: 10

neutrale Gemeinden: 27

Interkommunaler Finanzausgleich Kanton Zürich



Quelle: Eigene Darstellung, 24. März 2019

Anhang III: Mail an Gemeindepräsidenten/innen

Wissenschaftliche Umfrage zur Messung der Zufriedenheit mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich

Sehr geehrte Frau Gemeindepräsidentin

Sehr geehrter Herr Gemeindepräsident

Als Masterstudent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW in Winterthur setze ich mich in meiner Masterarbeit vertieft mit dem interkommunalen Finanzausgleich auseinander. Das Ziel dieser rein wissenschaftlichen Studie ist die Untersuchung der Zufriedenheit der Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich.

Es ist mir eine ausserordentliche Freude, wenn Sie sich maximal 10 Minuten Zeit nehmen und an der im untenstehenden Link aufgeführten Umfrage teilnehmen. Sie leisten damit einen sehr wertvollen Beitrag zur Studie.

Da es sich um eine Masterarbeit der School of Management and Law der ZHAW handelt ist Ihre Anonymität voll und ganz gewährleistet. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und die Auswertungen lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Organisationen zu.

Die Umfrage steht Ihnen im Zeitraum vom 17. April bis 19. Mai 2019 in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch offen:

<https://ww2.unipark.de/uc/englefa1/26d6/>

Falls Sie noch Fragen zu dieser Studie haben, wenden Sie sich bitte direkt an mich, Fabian Engler, Masterstudent der School of Management and Law der ZHAW. englefa1@students.zhaw.ch

Ich bedanke mich bereits im Voraus bestens für Ihre wertvolle Unterstützung und wünsche Ihnen und Ihrer Familie eine schöne und erholsame Osterzeit.

Freundliche Grüsse

Fabian Engler

englefa1@students.zhaw.ch

Tel: +41 / 78 891 99 56

Anhang IV: Datenschutzbestimmungen Fragebogen

Sehr geehrte Frau Gemeindepräsidentin, sehr geehrter Herr Gemeindepräsident

Vielen Dank, dass Sie an der maximal 10-minütigen Umfrage zur Messung der Zufriedenheit mit und unter dem interkommunalen Finanzausgleich teilnehmen.

Da es sich um eine Masterarbeit der School of Management and Law der ZHAW handelt ist Ihre Anonymität voll und ganz gewährleistet. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und die Auswertungen lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Organisationen zu.

Die Umfrage steht Ihnen im Zeitraum vom 17. April bis 19. Mai 2019 offen.

Kontaktangaben:

Falls Sie noch Fragen zu dieser Studie haben, wenden Sie sich direkt an Herrn Fabian Engler, Masterstudent der School of Management and Law der ZHAW. englefal@students.zhaw.ch

Français

Madame la Maire, Monsieur le Maire

Merci beaucoup pour votre participation au sondage d'une durée maximale de 10 minutes, mesurant la satisfaction en termes de la péréquation financière intercommunale (péréquation horizontale entre les communes).

Comme il s'agit d'un mémoire de maîtrise de la ZHAW School of Management and Law, votre anonymat est totalement garanti. Vos réponses sont traitées de manière confidentielle et les évaluations ne permettent de tirer aucune conclusion à des personnes ou des organisations.

L'enquête vous est ouverte du 17 avril au 19 mai 2019.

Coordonnées:

Si vous avez des questions sur cette étude, contactez s'il vous plaît M. Fabian Engler, étudiant à la maîtrise à la ZHAW School of Management and Law. englefal@students.zhaw.ch

Italiano

Gentile signora Sindaco, Caro signor Sindaco,

La ringrazio per la Sua partecipazione al sondaggio di massimo 10 minuti per misurare la soddisfazione riguardo la perequazione finanziaria intercomunale.

Il sondaggio garantisce la piena anonimità. Le risposte sono trattate in modo confidenziale e le valutazioni non consentono di trarre conclusioni su individui o organizzazioni. Il sondaggio è aperto dal 17 aprile al 19 maggio 2019.

Contatti:

Resto a disposizione per eventuali chiarimenti:

Fabian Engler, studente della Scuola di Management and Law della ZHAW. englefal@students.zhaw.ch

- ☐ Um zur Umfrage zu gelangen, klicken Sie bitte hier und dann auf "weiter zur Umfrage" / Pour accéder à l'enquête, s'il vous plaît cliquez ici et sur "weiter zur Umfrage" / Per iniziare il sondaggio, cliccate per favore qui e poi su "weiter zur Umfrage"

WEITER ZUR UMFRAGE

Anhang V: Fragebogen

Unabhängige Variablen

1. Bitte wählen Sie den Kanton aus, in welchem sich Ihre Gemeinde befindet.

Bitte wählen

v

2. Bitte wählen Sie aus, ob Sie finanzielle Leistungen aus dem interkommunalen Finanzausgleich erhalten (Nehmergemeinde), zu Beiträgen an den interkommunalen Finanzausgleich verpflichtet sind (Gebergemeinde), oder nicht vom interkommunalen Finanzausgleich betroffen sind (neutrale Gemeinde, die weder finanzielle Leistungen erhält noch zu Beiträgen verpflichtet ist).

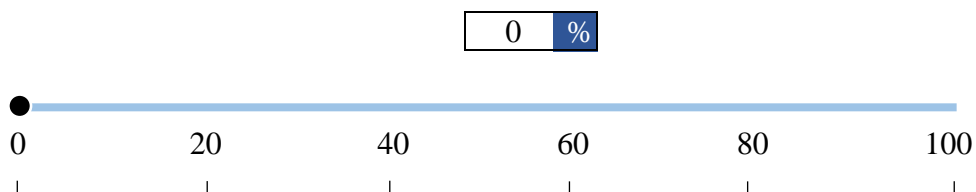
- ☐ Nehmergemeinde
☐ Gebergemeinde
☐ Neutrale Gemeinde

3. Wie viele Einwohner hat Ihre Gemeinde

- ☐ weniger als 5'000 Einwohner
☐ zwischen 5'000 und 9'999 Einwohner
☐ zwischen 10'000 und 24'999 Einwohner
☐ zwischen 25'000 und 49'999 Einwohner
☐ mehr als 50'000 Einwohner

4. In welchem Arbeitspensum sind Sie als Gemeindepräsident/in angestellt?

Bitte schieben Sie den Regler in die zutreffende Position. (Die Prozentangaben dienen nur als Hilfe und können nicht manuell eingegeben werden)



Frageblock 1: Arbeitszufriedenheit unter dem interkommunalen Finanzausgleich

1. Alles in allem, wie zufrieden sind Sie aktuell mit Ihrer Arbeit als Gemeindepräsident/in?

Bitte schieben Sie den Regler in die zutreffende Position.



2. Wie würde Ihre Arbeitszufriedenheit aussehen, falls der interkommunale Finanzausgleich nicht existieren würde?

Bitte schieben Sie den Regler in die zutreffende Position.



3. Durch den interkommunalen Finanzausgleich bin ich einem erhöhten Druck ausgesetzt.

stimme überhaupt nicht zu stimme nicht zu stimme eher nicht zu weder noch stimme eher zu stimme zu stimme völlig zu

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Der interkommunale Finanzausgleich führt zu einer höheren Arbeitsbelastung.

stimme überhaupt nicht zu stimme nicht zu stimme eher nicht zu weder noch stimme eher zu stimme zu stimme völlig zu

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. In Anlehnung an welches der vier klassischen Führungsmodelle ist Ihre Gemeinde organisiert?

- ☐ Operatives Modell (Ressortsystem mit Linienverantwortung bei den Gemeinderatsmitgliedern)
- ☐ Delegierten-Modell (Ressortsystem mit delegiertem Gemeinderatsmitglied als Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter)
- ☐ Geschäftsleitungs-Modell (Ressortsystem mit operativer Geschäftsleitung durch Verwaltungskader)
- ☐ Verwaltungsleiter-Modell (Ressortsystem mit Verwaltungsleiterin bzw. Verwaltungsleiter oder sog. CEO-Modell)
- ☐ anderes

6. Das aktuelle Führungsmodell entspricht der Strategie unserer Gemeinde.

stimme überhaupt nicht zu stimme nicht zu stimme eher nicht zu weder noch stimme eher zu stimme zu stimme völlig zu

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Das aktuelle Führungsmodell führt zu einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung.

stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Das aktuell angewendete Führungsmodell mit den entsprechenden Verantwortungen, Aufgaben und Kompetenzen hat einen positiven Einfluss auf meine Arbeitszufriedenheit.

stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Die Finanzkraft hatte einen Einfluss auf die Wahl des angewendeten Führungsmodells.

stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Welche Aspekte des interkommunalen Finanzausgleichs haben den grössten Einfluss auf Ihre Arbeitszufriedenheit? Ist der Einfluss positiv oder negativ?

Diese Frage ist keine Pflichtfrage. Ein kurzes Stichwort wäre jedoch sehr hilfreich.

11. Nennen Sie bitte das wichtigste Kriterium, welches Ihre Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen am meisten beeinflusst.

Diese Frage ist keine Pflichtfrage. Ein kurzes Stichwort wäre jedoch sehr hilfreich.

Frageblock 2: Zufriedenheit mit dem interkommunalen Finanzausgleich

1. Der interkommunale Finanzausgleich wirkt sich positiv auf die Erfüllung unserer öffentlichen Aufgaben aus.

stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Der Budgetprozess unserer Gemeinde wird durch den interkommunalen Finanzausgleich erleichtert.

stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Die Berechnungskriterien der Steuerkraft, für die Festlegung der Ressourcenstärke einer Gemeinde, empfinde ich als fair und angemessen.

stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Der Grenzwert, ab welchem eine Gemeinde zu den ressourcenstarken oder ressourcenschwachen Gemeinden eingeteilt wird, empfinde ich als fair und angemessen.

stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Der massgebende Grenzwert der Steuerkraft, ab welchem eine ressourcenstarke Gemeinde Beiträge an den interkommunalen Ressourcenausgleich abgeben muss, empfinde ich als fair und angemessen.

stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Die Bemessung der Beitragshöhe zu Lasten der ressourcenstarken Gemeinden empfinde ich als fair und angemessen.

stimme überhaupt nicht zu stimme nicht zu stimme eher nicht zu weder noch stimme eher zu stimme zu stimme völlig zu

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Die Kürzung von Finanzausgleichsbeiträgen bei zu niedrigen Steuerfüßen empfinde ich als angemessen.

stimme überhaupt nicht zu stimme nicht zu stimme eher nicht zu weder noch stimme eher zu stimme zu stimme völlig zu

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Wie hoch ist Ihre allgemeine Zufriedenheit über die Instrumente des interkommunalen Finanzausgleichs?

Bitte schieben Sie den Regler in die zutreffende Position.

höchst unzufrieden 2 3 4 5 6 höchst zufrieden

9. Der heute angewendete interkommunale Finanzausgleich erfüllt den angestrebten Zweck nicht optimal und müsste revidiert werden.

Im offenen Antwortfeld dürfen Sie optional gerne Bemerkungen und Änderungsvorschläge zum interkommunalen Finanzausgleich nennen.

- ☐ stimme überhaupt nicht zu
- ☐ stimme nicht zu
- ☐ stimme eher nicht zu
- ☐ weder noch
- ☐ stimme eher zu
- ☐ stimme zu
- ☐ stimme vollständig zu

Bemerkungen und Änderungsvorschläge (optional)

10. Was sind aktuell die grössten Herausforderungen, mit welchen Sie sich in Ihrer Gemeinde beschäftigen? Bitte listen Sie diese im nachfolgenden Feld auf.

Diese Frage ist keine Pflichtfrage. Einige Beispiele wären jedoch sehr hilfreich.

Persönliche Angaben

1. Mein Geschlecht

weiblich

☐

männlich

☐

keine Angaben

☐

2. Mein Alter

☐ jünger als 30 Jahre

☐ zwischen 30 und 39 Jahre

☐ zwischen 40 und 49 Jahre

☐ zwischen 50 und 59 Jahre

☐ älter als 60 Jahre

☐ keine Angaben

Anhang VI: Offene Antworten Frage 01_10

Welche Aspekte des interkommunalen Finanzausgleichs haben den grössten Einfluss auf Ihre Zufriedenheit?

Ist der Einfluss positiv oder negativ?

Nehmerkanton
Nehmergemeinde
Gibt Handlungsspielraum aber auch Darlegungsbedarf und erhöhte Aktivitäten in der Finanzplanung
Der Finanzausgleich ist in der Menge nicht so gross, als dass dieser Einfluss hat auf meine Arbeitszufriedenheit - da spielen ganz andere Faktoren.
Ausgleich der Finanzkraft / positiv Standortnachteile werden geglättet / positiv
ein ressourcenorientierter FA ist einfacher - auch in der Verwaltung - umzusetzen, als einer der sich am Bedarf (für über 12 Jahren im Kt SG) orientiert. Der Ausweis des Bedarfs führt zu Diskussionen mit dem Kanton und zu Unschärfen der Ausrichtung im Vergleich mit andern Gemeinden.
Der interkommunale Finanzausgleich ermöglicht uns überhaupt, notwendige Investitionen tätigen zu können. Daher wirkt sich der interkommunale Finanzausgleich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus.
Positiv, da grössere Finanzsicherheit
L'influence est positive dans la mesure où elle permet de gérer des investissements utiles à la communauté!
Garantie d'une rentrée substantielle de liquidité en lien avec les charges d'investissements induites par la topographie de la commune.
keine
Disponibilità di risorse per poter pianificare e realizzare compiti e infrastrutture.
Entschärfung des angespannten Finanzhaushaltes der Gemeinde
Einfluss positiv - Druck im Finanzbereich ist bedeutend geringer
Anerkennung der Kosten im alpinen Lebensraum durch den Gebirgs- und Lastenausgleich
die reichen Gemeinden (Rapperswil-Jona) werden immer reicher; der Steuerfuss-Unterschied wird immer grösser
Weder noch. Der Finanzausgleich im Kanton Luzern hat verschiedene sogenannte Töpfe (Bildungslasten, Soziale Lasten, Infrastruktur, Topographisch, Ressourcenausgleich) und berücksichtigt so verschiedene Aspekte.
Die Differenz Stadt - Land wird ausgeglichen.
Geld fliesst ins Bergdorf. Grundinfrastruktur kann damit finanziert werden.
positiv, Aufgabenteilung, Solidarität
Der Ausgleich verhindert, dass die Möglichkeiten der Gemeinden sich allzu stark unterscheiden. Der Rückkoppelungseffekt wird reduziert.
Permette a comuni poveri come il nostro di sopravvivere; sul territorio ci sono infatti troppe disparità fiscali dovute alla fortuna, o meno, di un Comune di avere cittadini e aziende particolarmente ricche e fiscalmente interessanti.
keine
Ein direkter Zusammenhang zwischen FA und Arbeitszufriedenheit besteht nicht. Indirekt hat aber der FA einen positiven Einfluss.
kein Einfluss
Grundsätzlich sehe ich überhaupt keinen Zusammenhang zwischen dem interkommunalen Finanzausgleich und meiner Arbeitszufriedenheit. Der interkommunale Finanzausgleich beeinflusst lediglich den in der Gemeinde zur Anwendung kommende Steuersatz. Ohne Finanzausgleich wäre dieser höher.
Diese Fragestellungen sind aus meiner persönlichen Sicht äusserst speziell. Was die Arbeitszufriedenheit mit dem Finanzausgleich zu tun haben soll verstehe ich nicht. Entweder wollen Sie einen Job machen oder nicht. Mimositäten haben dabei keinen Platz.
La péréquation permet à ma commune d'accomplir ses tâches et de former des projets. Elle joue donc un rôle fondamental dans ma satisfaction au travail.

La perequazione non ha nessun influsso sulla soddisfazione del lavoro. Non capisco il senso di questa domanda. Certamente senza perequazione non saremmo in grado di fare tutto quello che dobbiamo fare per la nostra cittadinanza, ma da qui a dire che questo influisce sul grado di soddisfazione c'è ancora un grosso salto.
Influence positive sur les apports financiers à la commune. Lors de la RPTII, de nombreuses tâches sont revenues aux communes, d'où un travail plus grand également.
Ich bin als Führungsperson nicht zufriedener, wenn ich viel Geld vom Finanzausgleich bekomme. Die politisch-strategischen Themen sind wesentlich und die Beschaffung von Finanzmitteln ist ein Teil der Aufgabe. Der FA gibt einem die nötigen Ressourcen für die Bewältigung der öffentlichen Aufgaben. Da geht es um Fairness unter den Gemeinwesen und die Vermeidung von Disparitäten und nicht um Gemeindeführung.
Positiv: Finanzieller Ausgleich nicht beeinflussbarer Faktoren, dadurch weniger Spardruck
Die Höhe des Steuerfusses sollte stärker gewichtete werden. (Nehmergemeinden mit sehr tiefem Steuerfuss sollten weniger erhalten)
Standortunterschiede ausgleichen
Es gibt Stabilität und Sicherheit
il n'y a aucune influence.
La péréquation était négative pour la commune jusqu'à il y a 1 an. Nous sommes actuellement en procédure avec le canton au TF pour des impôts concernant des retours de concessions. Le canton a toujours calculé comme si nous encaissions l'entier de cette manne alors qu'elle n'a pas été versée. Cette procédure dure depuis des années. Un vrai problème pour la commune.
- ermöglicht einigermaßen gleiche Steuerbelastungen - gleicht Standortnachteile aus (geografisch und sozial) - ermöglicht vor allem im Sozial- und Integrationsbereich einen ethisch vertretbaren Umgang mit Hilfsbedürftigen - hilft das Bildungsangebot für alle gleichwertig anzubieten
Die Arbeitszufriedenheit sollte nicht abhängig von den Finanzen sein.
L'influence de la péréquation vaudoise est que nous ne savons pas vraiment si nous allons payer ou recevoir de l'argent du compte de péréquation. En conséquence, des budget réaliste ne sont jamais facile à faire !
Planbarkeit ist auf mehrere zukünftige Jahre möglich
Ohne Ausgleich könnten wir unsere Ausgaben nicht stemmen
- Finanzielle Belastungen, welche vom Kanton auf die Gemeinden übertragen werden (z. B. 35 % der Kosten für Lehrpersonen tragen im Aargau die Gemeinden; Schulgelder für Schüler der Oberstufe in Nachbargemeinden) werden durch den interkommunalen Finanzausgleich abgedeckt. -
keinen Einfluss
Aucun. C'est la volonté de mettre des connaissances et des idées au service de ma commune qui me donnent satisfaction.
Automatische Berechnung durch Kanton
La péréquation financière restreint notre commune aux dépenses liées aux entretiens courant mais pas à des investissements important
Das sind rund ein Drittel unserer Einnahmen
Das z.T. Sondereffekte in der Jahresrechnung Auswirkung auf den FA haben anstatt ausgenommen zu werden.
Der Einfluss für uns als kleine Gemeinde in einer Randregion ist insofern positiv, als dass Disparitäten durch FILAG abgebaut werden, er ist negativ, weil Nehmergemeinden erpressbar sind (Fusionszwang durch den Kanton, auch da, wo eine Fusion nicht sinnvoll oder politisch nicht mehrheitsfähig ist).
Der Einfluss für eine kleine Gemeinde ohne Industrie ist der Einfluss positiv.
La satisfaction est indirecte, car sans péréquation notre commune serait condamnée à la faillite !!!
Ohne den Finanzausgleich wäre unsere Gemeinde finanziell nicht überlebensfähig.
Eine gewisse finanzielle Grundausstattung ist mit dem Finanzausgleich sicher gestellt.
Keinen Einfluss
Genügend Ressourcen, um Aufgaben erledigen zu können, im positiven Sinn
Der Umstand, dass gemeinde-eigene Sonderbelastungen von privilegierten Gemeinden mitgetragen werden, übt einen positiven Einfluss aus.
positiver Einfluss
kleinere Sorgen um genügend Finanzen
Keinen Einfluss.
Das hat keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

positiva permette di realizzare opere che senza perequazione intercomunale sono si potrebbero fare
Kein Einfluss durch vorgegebenes Berechnungsmodell
Possibilita di pianificare con garanzie di medio e lungo termini. Efficienza nell'uso delle risorse.
Senza perequazione finanziaria impossibile investire.
Aucuns Neutre
Nessuna influenza
Il nostro Comune beneficia di un contributo ma non rispecchia le reali esigenze!
Meine Finanzfreiheiten hängen vom Finanzausgleich ab, was manchmal belastet,
Nehmer, somit stehen der Gemeinde mehr Mittel zu.
Steuerfuss kann nur grossflächig gelöst werden (Gärtchen denken)
Wird etwas einfacher zu überleben
Würde es im Kanton Bern das System FILAG nicht geben, müssten die Gemeindeaufgaben anderweitig finanziert werden. was unweigerlich zu massiven Steuererhöhungen führen würde.
Die Zuschüsse aus dem Filag haben wir dringend nötig zur Aufgabenerfüllung in unserer Gemeinde. Sehr positiv.
Wenn die Finanzen im Lot sind, ist der Sozialfrieden zu einem sehr grossen Teil sichergestellt und beeinflusst alles weitere positiv
grösserer finanzieller Spielraum
Depuis le début de la péréquation intercommunale, notre commune à eu plus de moyen financier pour investir dans les infrastructures. Alors qu'avant la péréquation, nous arrivions juste à faire tourner le "ménage" communal, pas ou très peu d'investissement possible.
Finanziellen Zustupf
Vergleich unter den Gemeinden heisst auch stetig Gründe für die jeweils geltende Situation bereit halten. Gerade im Zusammenhang mit Fusionsfragen eher ein mühsamer Punkt!
Als strukturschwache Landgemeinde mit einer Fläche von über 22km2 haben wir viele Aufgaben zu erfüllen, die unsere finanzielle Leistungsfähigkeit überfordern, hierbei ist insbesondere das Strassennetzu zu erwähnen. Der interkommunale Finanzausgleich hilft uns, die Aufgaben der öffentlichen Hand zu erfüllen unter Wahrung eines vernünftigen Steuersatzes.
Positiver Einfluss, weil finanzielle Last z.B. im sozialen Bereich gerechter verteilt.
Positiver Einfluss. Ohne den Finanzausgleich wären die Gemeindeaufgaben finanziell nicht zu meistern. Folgen: Massiver Anstieg der Steuern, Gebühren und Leistungsabbau.
Positiva
Kein Einfluss auf Arbeitszufriedenheit.
Gar keinen Einfluss, weil die Nehmerbeträge gering sind.
Der interkommunale Finanzausgleich hat keinen Einfluss auch meine Arbeitszufriedenheit. Siehe Kreuzchen zu Fragen 1 und 2.
Die dazu erarbeiteten Zahlen/Kennzahlen
Es ist schade, dass der Finanzausgleich keine temporäre Hilfe zur Selbsthilfe ist. So besteht für die Bezügergemeinden zu wenig Anreiz alles zu unternehmen, um eine ausgeglichene Gemeinderechnung zu erhalten.
Ohne Finanzausgleich könnte sich unsere Gemeinde gar nichts mehr leisten und müsste trotzdem den Steuerfuss erhöhen.
Berechenbarkeit des Finanzausgleichs
Finanzieller Spielraum
Ohne kant. Finanzausgleich könnte die Gemeinde Wimmis allerhöchstens die von Bund und Kanton übertragenen Aufgaben erfüllen. Für eigene Aufgaben wie Spielplätze, Vereine, Sportanlagen usw. blieben keine Mittel übrig. Es ist also völlig undenkbar, ohne kant. Finanzausgleich eine Gemeinde wie Wimmis zu führen, es sei denn, man würde bei den kant. Vorgaben zum Beispiel im Schul- und Sozialbereich massive Abstriche machen.
Dank des interkommunalen FA besteht die Möglichkeit, einen annehmbaren Steuerfuss zu haben, der den Konkurrenzdruck unter den Gemeinden im Rahmen hält.
Die Höhe des Betrages Je höher, desto besser kann sich unsere Gemeinde entwickeln
Der Beitrag ist zu klein, als dass er sich auf die Arbeitszufriedenheit auswirken könnte. Wir unsere Einnahmequellen sind anderweitigs.
Sans péréquation financière notre Commune ne pourrait s'autofinancer. Plutôt positive.
aucun

Der ik Finanzausgleich rüstet die Gemeinde mit einer finanziellen Grundausrüstung aus. Über Jahre wurde dies berücksichtigt. Daher sind wir mit der aktuellen Situation sehr zufrieden. Die Gemeinde hatte nun über Jahre positive Rechnungen zu verzeichnen.
Ohne Finanzausgleich könnte unsere Gemeinde gar nicht existieren!
Die Finanzkraft und die Möglichkeiten für Investitionen sind nicht völlig eingeschränkt. Das macht das Arbeiten leichter, da nicht nur die Finanzen immer im Mittelpunkt stehen. Wir könnten uns kaum selbst finanzieren.
Aucune influence. Cette péréquation financière est relativement intéressante pour une petite commune comme la mienne.
Es besteht kein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Finanzausgleich
Mit der Neuordnung des kantonalen NFA vor vier Jahren hat unsere Gemeinde massgebliche Entlastungen erfahren; das Arbeiten (resp. die Möglichkeit, auch zwischendurch nicht jeden Franken zu drehen) ist einfacher geworden!
Diese Frage ist überflüssig und kann so gar nicht beantwortet werden!
Faire Verteilung der hohen Sozialkosten auf alle Gemeinden (pro Kopf) = positiv
indifferent
Chancenangleichung unter den Gemeinden
für mich kein Einfluss
La péréquation ne change strictement rien à la conduite de la Commune. Nous avons une Ecole Hôtelière dans notre localité et de ce fait, les étudiants ne gagnant pas d'argent, mais faisant partie de notre population font baisser la moyenne financière par personne, donc péréquation.
kein Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit
Kein Einfluss, der Finanzausgleich ist lediglich ein Bestandteil unserer Einkünfte
negativselb
Steuerkraft
Kein direktes, Abschiebung neuer Aufgaben vom Kanton an die Gemeinde bieten aber Diskussionsbedarf
Grâce à la péréquation nous avons les moyens d'investir dans nos infrastructures. positif
Handelt sich um eine Budgetposition die den Finanzhaushalt beeinflusst.
Durch die mangelnde Finanzkraft ist der Gemeinderat gezwungen auch operative Mitarbeit zu leisten. Zudem ist die Verwaltung personell eher unterbesetzt.
L'argent reçu par la péréquation financière nous permet d'exister...
Lastenausgleich mit dem Kanton
Mittelmässig
Stärkung Landgemeinden = positiv
der finanzielle Spielraum ist grösser. Ohne Finanzausgleich wäre es nur ein Sparen und Zwängen
Positive : la prise en compte importante du critère population
la péréquation n'est pas un Instrument de Conduite.
Durch das komplizierte System ist schwer vorauszusehen wie die einzelnen Beiträge ausfallen, deshalb Ertragsunsicherheit. Ohne hätten es kleine gemeinden aber schwer ihre Aufgaben zu erfüllen.
positiv, weniger finanzieller Druck
Einfluss ist positiv
C'est la boursière de la Commune qui remplit les documents pour la péréquation. Mon rôle est de superviser cette tâche. Ma préoccupation est plus d'ordre politique, car la péréquation actuelle a atteint ses limites. L'Etat et les communes doivent trouver un nouveau mécanisme au plus vite car les finances communales sont mises à mal. Le continuel report de charges cantonales sur les impôts communaux n'est plus tolérable.
Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem interkommunalem Finanzausgleich und der Arbeitszufriedenheit des Präsidenten.
keinen Einfluss aus meiner Sicht
Planungssicherheit
+ weniger Risiko infolge Einzelereignisse - geringe Einflussnahme auf Gesamtkosten
positiv, wir erhalten ca. 20% des Steueraufkommens und haben dadurch mehr Spielraum
Handlungsfreiheit dank guter Finanzlage = Balance zwischen Gemeindeentwicklung und Altlasten abbauen
positiv, Investitionen sind rascher möglich
je ne comprend pas le lien que vous présentez entre la péréquation et notre satisfaction au travail

Hat keinen Einfluss auf meine Arbeitszufriedenheit. Ich leiste Dienst für den Bürger und nicht für den Finanzausgleich.
Der Finanzausgleich hat keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Es gibt viele gesetzliche Vorgaben - der Finanzausgleich ist eines davon. Was der Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit sein soll, ist mir nicht klar. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind vor der Wahl schon klar.
La perequazione influisce sugli investimenti.
Dass für den künftigen Erhalt von Ergänzungsbeiträge für finanziell schwache Gemeinden abhängig davon ist dass der Steuerfuss 25% über dem kantonalen Durchschnitt liegen muss
Der Finanzausgleich passt zwar zu 90% der Gemeinden, aber unsere Gemeinde gehört zu den restlichen 10%. Dies war bereits bei der Genehmigung des FAG im Grossen Rat bekannt und deshalb bekam meine Gemeinde einen sogenannten Härtefallausgleich für 5 Jahre. Allerdings fällt dieser Teil nun Weg und damit wird das Problem mit dem nicht ausreichenden FAG wieder virulent.
Durch den Finanzausgleich kann der Gemeinderat besser planen und Projekte finanzieren/realisieren.
Positif : La péréquation financière nous permet, dans une certaine mesure, de continuer à effectuer des investissements Négatif : La grande volatilité de la péréquation financière. Elle est très fluctuante d'une année à l'autre. Nous recevons les éléments financiers à mi-octobre pour un bouclage du budget en décembre. Nous n'avons donc plus de marge de manœuvre, cela ne nous permet pas une gestion adéquate. Un système de lissage sur plusieurs années me semblerait plus adéquat.
Positiv: Ausgleichsfaktor schwer beeinflussbare Steuerkraft sowie Standortvorteile- rsp. Nachteile bei der Ansiedlung von JP. Negativ: Siedlungsstrategie des Kantons mit Zuordnung der Entwicklungsschwerpunkte lässt den ländlichen Gemeinden kaum Entwicklungsspielraum.
Die Höhe der Zahlung
Finanzielle Rückversicherung
Als finanzschwache Bauerngemeinde könnten wir ohne den Finanzausgleich unsere Gemeindeaufgaben gar nicht mehr wahrnehmen.
Nous sommes dépendant de la péréquation financière donc pas libre de nos dépenses
keine
Da wir immer knapp an der Grenze Geber/Nehmer sind, hat der Finanzausgleich wenig mit der Zufriedenheit zu tun.
Ich Lebe in einer sehr kleinen Gemeinde. Ich bin der Meinung das der Finanzausgleich keine Auswirkungen auf meine Arbeitszufriedenheit hat. Natürlich, ohne ausgleich wären die Herausforderungen grösser. Herausforderungen gibt es jedoch überall, und wenn ich damit nicht umgehen kann, muss ich mir Gedanken machen, ob das Amt als Präsident überhaupt das richtige ist für mich.
la perequazione finanziaria non influenzano le scelte strategiche e operative del nostro comune. Non ritengo che essa sia correlata con il grado di soddisfazione del nostro lavoro.
Höhe des interkommunalen Finanzausgleichs (positiv)
La péréquation financière permet de réaliser certains projets malgré la petitesse de notre commune
keinen Einfluss
L'influence est plutôt neutre
Als Nehmergemeinde wird die Finanzkraft ausgeglichen, können damit unsere Aufgaben, bzw. unsere Eigenständigkeit bewahren, was sich unmittelbar auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt (im positiven Sinne)
Der Einfluss vom Finanzausgleich ist positiv. Nur hat der Kanton Freiburg für die Rand- und Bergregionen verschiedene Kriterien ausser Acht gelassen. Fläche der Gemeinden, Gemeindestrassen usw.
Der innerkantonale Finanzausgleich dient ja vor allem dazu, die finanziellen Unterschiede zwischen den Gemeinden zu verringern, die auf tiefe finanzielle Ressourcen (Steuersubstrat) oder auf übermässige Belastungen (Lage; Bevölkerungsdurchmischung; Schülerzahlen, Ausländeranteil) zurückzuführen sind. Das gehört damit zu den für die Gemeinden wichtige Rahmenbedingungen. Das hat aber bei mir keinen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.
Ohne Finanzausgleich sind viele bernische Gemeinden nicht überlebensfähig.
L'influenza è neutral anche se quanto il comune riceve (3% del moltiplicatore) fanno sempre comodo.
Mit dem Finanzausgleich können die Kosten wie z.B. Pflegefinanzierung getragen werden.
jährliche Budgetierungsphase ist belastend für Verwaltung und Stadtrat
Operabilità
la péréquation est déterminante pour notre capacité à investir donc influence positive

pas d'influence mais des soucis dus à la calculation qui prend en compte les éléments variables avec un délai de l'ordre de deux ans, ce qui génère une instabilité du cash flow.
Unsere Gemeinde ist inemal Nehmer, einmal Geber. Das wechselt jedes Jahr. Auf meine Arbeitszufriedenheit hat das überhaupt keinen Einfluss.
Der interkommunale Finanzausgleich korreliert aus meiner Sicht nicht mit der Arbeitszufriedenheit, da sind andere Aspekte massgebend.
Der neue Kostenteiler (Mantelerlass AFR18) wird sich positiv auswirken,
Aufgaben als Zentrumsgemeinde mit begrenzt hoher Steuerkraft wird Rechnung getragen.
Ohne den Finanzausgleich würden in unserer Gemeinde 5 Mio. Fr. fehlen. Das hätte einschneidende Folgen. Gleichzeitig benötigen wir diese 5 Mio. auch, weil wir im Bereich der einkommensschwachen Personen, der Integration von Ausländer/innen und der Sozialarbeit für Arbeitslose und Ausgesteuerte wiederum 5 Mio Fr. / Jahr aufwenden.
Negativa, non permette una piena autonomia della gestione finanziaria del comune
positiv
La péréquation financière intercommunale tel que pratiquée au Jura n'est qu'une juste redistribution des maigres richesses acquises dans le canton. Une petite commune sans terrain pour entreprise ne peut simplement pas avoir le même force financière que les communes centres.
Kein Einfluss
Der interkommunale Finanzausgleichs hat keinen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Probleme muss man lösen. Ziele setzen dabei eines der wichtigsten Instrumente.
Der Einfluss ist positiv, da wir als Nehmergemeinde unsere Aufgaben besser erfüllen können.
Der interkommunale Finanzausgleich hat gar keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit des Gemeinderats. Diese ist vielmehr abhängig von anderen Umständen, wie Fachkompetenz bei Personal, Schaffung von Synergien durch regionale Zusammenarbeit,
Der Finanzausgleich hat auf die Arbeitszufriedenheit keinen Einfluss.
kein Einfluss
Positiver Einfluss
La péréquation n'apporte pas un retour financier suffisant pour que ma commune puissent fonctionner dignement.
Entlastet von finanziellem Druck. Positiver Einfluss.
Ni l'une ni l'autre.
Der Ausgleich von Soziallasten, die wir tragen. Der Einfluss ist positiv.
Erleichtert die Erfüllung der Aufgaben.
influence positive
Stabilisierung der Finanzen
den kann ich beim besten Willen nicht erlauben
Kein Einfluss
Das Gemeindebudget wird hauptsächlich von gebundenen Ausgaben (wie z.B. Bildung, Soziales) geprägt. Aufgrund der Finanzausgleichsgefassen werden die grössten Kostentreiber besser ausgeleuchtet. Die Optimierung der Abläufe bei den kostentreibenden Gefassen könnte mittelfristig zu einer besseren Harmonisierung zwischen den Gemeinden führen und dadurch die effektive Autonomie und Zufriedenheit der Gemeinde optimieren.
Modello di gestione comunale secondo i principi della legge organica comunale in vigore in Ticino. Politici di milizia. La perequazione finanziaria non ha un influenza diretta sulla mia attività di Sindaco, in quanto il mio ruolo assieme all'Esecutivo è di trovare soluzioni per il benessere dei cittadini che risiedono nel mio Comune di Cugnasco-Gerra.
keinen Einfluss
Finanzausgleich und Arbeitszufriedenheit haben keinen Zusammenhang bzw. Ohne Finanzausgleich könnte meine Gemeinde wohl nicht überleben.
Ausgleich bzw. Abfederung Bildungslasten
La péréquation financière intercommunale permet d'améliorer les ressources financières. En conséquence son influence est positive sur le fonctionnement de la commune.
Keine
La consapevolezza che anche i comuni più deboli finanziariamente possano sopravvivere soprattutto nelle regioni periferiche e compattare lo spopolamento delle valli alpine.

Influenza positivamente il lavoro. Essendo comune che percepisce mezzi finanziari, si può affermare che questo contributo aiuti molto nella gestione quotidiana. Se vogliamo mantenere i comuni periferici vivi, dobbiamo mantenere il sistema; ciò è importantissimo in una fase di generale accentramento. La perequazione toglie un pochino di pressione finanziaria per la gestione quotidiana del comune e l'adempimento dei suoi compiti.
positiv
La péréquation, solidarité entre communes est indispensable au fonctionnement d'une petite commune à faible capacité financière.
Das höhere Grundlasten einer Gemeinde (Schule/Strassen usw.) berücksichtigt werden. Das ist sehr positiv.
La gestion communale ne tient pas compte de la péréquation intercommunale, par contre, les critères qui nous permettent d'en être bénéficiaire correspondent à notre situation.
Neutral: keinen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit
Der Finanzausgleich hat keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.
Kommt darauf an, wie hoch oder tief er ausfällt.
Aucune influence
positiv; der interkommunale Finanzausgleich ist nicht wichtig für meine persönliche Arbeitszufriedenheit aber für den sozialen Frieden unter den Gemeinden.
Positiver Einfluss - finanzielle Entlastung, da eher ressourcenschwächere Region

Gebergemeinde
Der Verteilschlüssel stimmt nicht mehr! Die Nehmergemeinden erhalten zu unrecht zu viel Gelder, die sie gar nicht brauchen und dem Eigenkapital zuschreiben können. Sehr ungerecht.
Einsparungen im Gemeindehaushalt, damit Finanzausgleich bezahlt werden kann (negativ)
Eine Steuersenkung ist nicht zur Zeit nicht möglich
Peu de marge de manœuvre et de réelle autonomie.
Une certaine perte d'autonomie rend le travail plus difficile et les prévisions budgétaires plus compliquées
Eher positiv
Nachvollziehbarkeit
Keinen Einfluss
Der interkantonale Finanzausgleich hat keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Wir befürworten den Finanzausgleich grundsätzlich und sehen seine Notwendigkeit/Sinn ein. Die Praxisumsetzung/Interpretation gibt manchmal zu Diskussionen Anlass.
Ne pas avoir de projection claire - Négatif
Positive, pas besoin d'endetté la commune
Positive La solidarité
Le scelte strategiche a livello superiore potrebbero influenzare il nostro grado di soddisfazione. L'influenza potrebbe essere positiva o negativa a dipendenza delle scelte.
Kantonaler Finanzausgleich (Kanton - Gemeinden und damit Gemeinden - Gemeinden): keinen Einfluss
Interkommunaler Finanzausgleich (Bsp. Kulturbeiträge): positiv
keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit
Der Einfluss ist nicht vorhanden. Wir akzeptieren, dass reiche Gemeinden den armen helfen, das Modell ist grundsätzlich gut. Leider wird es zunehmend verschärft zu lasten der reichen Gemeinden. Dies könnte zu Konflikten führen.
La péréquation financière doit être considérée comme une contribution de solidarité. En tant que tel, elle ne peut jamais satisfaire tout le monde. Chacun, qu'il se considère trop contributeur ou pas assez bénéficiaire, se trouve inévitablement touché par le système. Elle n'a pas d'influence sur ma satisfaction au travail.
Der Finanzausgleich hat überhaupt keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Unsere Gemeinde war immer eine Gebergemeinde und wir sind stolz darauf.
Die Möglichkeit von sich beklagenden Gemeinden, für sich Spezialbeiträge aus dem Finanzausgleich zu erhalten. Aktuelles Beispiel im Thurgau sind Arbon und Amriswil. Budgets tiefrot, man jammert beim Kanton, erhält zusätzliche Beiträge und dann eine wundersame Wendung zu einer positiven Jahresrechnung (auch nach Abzug des Zusatzbetrages). Gut gejammert ist immer noch gejammert....

Der interkommunale Finanzausgleich ist zu stark auf den finanziellen Ausgleich bedacht. Zielführend wäre sicher ein weitergehender Ausgleich, beispielsweise im Bereich des Sozialwesens.
influence négative. cette péréquation a des impacts trop lointains et n'est pas provisionnable les bonnes années pour les moins bonnes à futur.
elle est neutre : la péréquation est un outil nécessaire pour équilibrer les disparité de forces financières des communes
Der Einfluss des Finanzausgleichs ist so klein (2 Steuerprozent) dass er keinen spürbaren Einfluss auf die Gemeinde hat.
Elle est neutre et je me réjouis de travailler à la modification de la péréquation qui doit intervenir avant 2023
Neutral
La perequazione finanziaria influenza in modo particolare la gestione degli investimenti, delle spese correnti e non da ultimo la fissazione del moltiplicatore d'imposta. L'influenza è negativa.
Der Fokus des Finanzausgleichs auf die Arbeitszufriedenheit zu setzen scheint mir eine untergeordnete Frage. Der Finanzausgleich ist im Kanton Bern schon lange eingeführt, ist zwar nicht perfekt (kann es auch nicht), aber er ist anerkannt und in diesem Sinne als Voraussetzung bei der Arbeit zu berücksichtigen. Wir sind auf Grund unserer Lagequalitäten eine Gebergemeinde und das haben wir akzeptiert. Es gibt heute sehr wenige Diskussionen diesbezüglich.
Ich kann den Begriff Arbeitszufriedenheit nicht mit dem Begriff Finanzausgleich in Verbindung setzen!
Siamo un Comune finanziariamente forte. Attualmente la partenza di importanti contribuenti giuridici, ha ridotto le entrate fiscali, ma per il momento, purtroppo, questo fatto non influisce sulla diminuzione dell'importo che non dobbiamo pagare al Cantonre per la perequazione finanziaria. Per cui, al momento, influenza negativa.
Di fatto il modello di perequazione finanziaria non ha grande impatto in quanto su un movimento annuo di circa 11 mio di franchi influisce per circa 400'000 franchi. In effetti hanno molto più impatto le perequazioni indirette (ad esempio partecipazione ai costi per gli anziani, sussidi di cassa malati, trasporto pubblico, ecc.) che influiscono per importi di diversi milioni di franchi.
Parzialmente negativa per parziale mancanza di risorse finanziarie
Der interkommunale Finanzausgleich gibt uns keine Probleme auf. Unsere Gemeinde war auch einmal eine Nehmergemeinde, heute sind wir eine Gebergemeinde. Finanziell gibt dies keine Probleme auf. Unsere Gemeinde hat keine Schulden, jedoch ein grosses Eigenkapital. Würden wir dies auf die 1'300 Einwohnerinnen und Einwohner verteilen, könnten alle über Fr. 3'564.00 verfügen. Diese Situation hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit im Gemeinderat und in der Verwaltung.
Wir zahlen ca 30000 Fr in Finanzausgleich, daher keine grossen Implikationen
IKFA hat absolut keinen Einfluss.
Keinen direkten Einfluss
- irrilevante - irrilevante
Es werden keine strukturellen Defizite berücksichtigt (Negativ) Es werden keine grösseren Klumpisiken wie Pflicht zu denkmalpflegerischen Massnahmen berücksichtigt (Negativ)
Man ist stolz etwas abgeben zu können!
Négative, surcharge de travail pour pas de retour.
Es ist ein nehmen und geben.
Budgetprozess und laufende Finanzkontrolle ist aufwändiger geworden, seit wir in den Finanzausgleich zahlen.
aspect négative : la non maîtrise des coûts de la péréquation est une catastrophe. L'écart entre les chiffres annoncés au moment du budget et de la clôture des comptes est une honte et un manque de respect pour les commune qui tente de maîtriser ses charges communales
Weder noch
Non sempre è rispettata la regola: chi paga, decide.
Hat keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.
Der Soziallastenausgleich erachten wir als sehr wertvoll und hilfreich
Da wir über ein Viertel unseres Steueraufkommens in den Finanzausgleich abgeben müssen, beeinflusst er die Zufriedenheit des Gemeindepräsidiums, aber auch der ganzen Gemeinde negativ. Die daraus geforderten Sparbemühungen sind sehr ärgerlich.

Les Communes vaudoises avec une valeur de points d'impôts par habitant élevée doivent redistribuer à la péréquation souvent plus du 80 % de leurs entrées fiscales, ceci depuis le changement de calcul péréquatif entré en vigueur en 2019. De ce fait elles n'arrivent plus à faire face à leurs propres obligations vis à vis de leurs citoyens. Notre Commune doit s'endetter et ainsi reporter cette charge péréquative sur les générations futures. Nous sommes face à un déséquilibre financier pour lequel le Canton ne veut rien entendre et se contente de présenter des résultats positifs au détriment de la santé financière de ses Communes. L'analyse financière d'un canton devrait également prendre en compte la situation financière de ses Communes, ce qui n'est pas fait actuellement.
es besteht m. E. kein Einfluss!
La méthode étant imposée, il n'y a pas grand chose à dire
Einfluss ist negativ - ohne Finanzausgleich kämen wir mit Investitionsplänen rascher voran.
le système vaudois est punitif et confiscatoire. il crée des déficits imprévisibles et empêche la planification rationnelle d'investissements
Suche nach Subventionsmöglichkeiten, auch wenn es nicht immer nötig ist, allgemein jedoch neutraler Einfluss
Der Finanzausgleich hat einen Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Gemeinde. Auf meine persönliche Arbeitszufriedenheit hat er keinen Einfluss. Für den Zusammenhalt des Kantons ist der interkantonale Finanzausgleich unabdingbar. Ohne ihn wäre der Kanton nicht führbar.
Je nach Steuerbelastung / kann der Finanzausgleich gewisse Erleichterung bringen
Grundsätzlich kein Einfluss. Thema der Berechnungsgrundlage (überschiessen für einzelne Nehmergemeinden) kann im Einzelfall schon mal ärgern.
La perequazione è ingiusta in quanto non tiene conto dell'efficienza economica del Comune.
La perequazione finanziaria non ci ha mai creato grossi problemi.
Das Ausgleichsniveau wird jährlich so festgelegt, dass Geber- wie Nehmergemeinden dies gut akzeptieren können.
neutral
Innerhalb eines Kantons hat die Zufriedenheit aller Gemeinden einen zentralen Einfluss auf den Erfolg des Kantons generell. Nur in einem gesunden Kanton geeht es den Gemeinden gut.
keine
Elle est parfois très restrictive !
La péréquation n'a pas d'influence sur le niveau de satisfaction: c'est une donnée, un état de fait, parmi d'autres avec lequel il faut travailler.
Rechtzeitige Veranlagung von Steuerpflichtigen.
les dépenses thématiques permettent de tenir compte des communes ayant des charges particulières liées à leur territoire. Le retour péréquatif sur le nombre d'habitant tient compte de la taille communale de la population et donc du problème des villes. Ces deux éléments sont centraux et importants.
Wir sind eine Gebergemeinde und leisten jährlich CHF 1'200'000 in den kantonalen Finanzausgleich.
keinen Einfluss
Das Gemeinde mit deutlich tieferem Steuerfuss Nehmer Gemeinde sind (Abgeltung von Zentrumfunktion und Soziallasten).
Finanzausgleich ist ein Fakt, den es in die Budgetierung einzubeziehen gilt - deshalb hat er für mich keinen Einfluss auf meine Zufriedenheit.
Aucune influence, on participe, c'est normal. On reçoit aussi de la Confédération.
Der Finanzausgleich muss sein. Es gibt Gemeinden wie Lauterbrunnen, die nicht allzu grosse Möglichkeiten haben, ihre Finanzen zu verbessern. Auf der Gegenseite schröpft man die Gemeinden, die aktiv u effizient sind.
positiv
Fairer Ausgleichsmechanismus - Nehmergemeinden sollen z.B. ihren Steuersatz frei bestimmen können; durch eine Reduktion jedoch keine Mehrleistungen erhalten
Zentrumslastenausgleich: Dieses Element wird immer wieder in Frage gestellt. Die tatsächliche Ausgleichszahlung entspricht nicht den Aufwendungen; sie ist politisch plafoniert.
in generale riscontro positivo - nessun particolare problema
neutral
Kostendruck

A mon avis, il doit y avoir une péréquation financière intercommunale, comme intercantonale, dictée par notre système fédérale. Les richesses ne sont pas réparties de manière équitable. Le système actuel dans le canton de Vaud ne donne pas satisfaction. Notre commune a peu de rentrées fiscales et elle doit contribuer à la péréquation. Notre taux d'imposition est élevé.
Keine
Grosser Kostenblock der zu kompensieren ist
Un peu des deux. Le fait de participer à la péréquation plombe nos comptes mais en même temps cela veut dire que nous avons de bonnes rentrées fiscales.
Obwohl wir Gebergemeinde sind mischt sich das Amt für Gemeinden stark in unsere Gemeindeautonomie ein, vor allem was die Finanzen betrifft. Dies ist einerseits für uns nicht nachvollziehbar und ist andererseits mit einem hohen Ressourcenbedarf verbunden.
Ce n'est pas une question de satisfaction au travail mais plutôt un problème de responsabilité pour assumer les charges de la péréquation financière intercommunale (pour Montcherand la PF représente en 2018 env. 350'000.- sur une rentrée d'impôts de env. 1'200'000.-, soit le 30 % de nos rentrées fiscales !) Et la croissance de ce poste (notamment la facture sociale) croît de manière continue et conséquente. Il y a un moment où les contribuables ne seront plus d'accord de payer plus pour la PF !
In senso generale un difetto della perequazione priva di risorse i Comuni forti che generalmente sono anche comuni che potrebbero realizzare investimenti ti interesse regionale.
Gefühlt werden im Kanton Graubünden die Tourismusgemeinden zu stark zur Kasse gebeten. Das Bündner Modell setzt bei der Festlegung des Ressourcenpotenzials die gesamten Steuereinnahmen in Korrelation zu den Einwohnern. Die beschränkt steuerpflichtigen (= Zweitwohnungsbesitzer), welche beträchtlich zu den Steuereinnahmen beitragen, werden so quasi nicht berücksichtigt.
Negativ - Kostenkontrolle - Der steigende Betrag muss reserviert werden.
Der Finanzausgleich als solcher hat eigentlich keinen Einfluss auf meine Arbeitszufriedenheit. Ich betrachte ihn aber als faires Modell der kommunalen Partnerschaft.
Positif : augmente notre liberté de manoeuvre Négatif : le système incite a effectuer certains travaux que nous ne ferions pas si ce système n'était pas en vigueur.
Plutôt négative
Positive
la péréquation intercommunale rend l'exercice budgétaire difficilement prévisible, et peut être source de grands écarts entre budgets et comptes. Avec de bonnes ou de mauvaises surprises d'une année à l'autre.

Neutrale Gemeinde
Weder noch
Da wir aktuell weder Finanzausgleich erhalten, noch zu den Gebergemeinden gehören, bin ich weder positiv noch negativ belastet.
Es gibt keinen direkten Zusammenhang zwischen FiA und Arbeitszufriedenheit. Ob Zahler- oder Nehmergemeinde: der Finanz- und Lastenausgleich ist ein tragendes Element für eine funktionierende Demokratie und damit ein Faktor im Finanzhaushalt, mit dem umzugehen ist.
keinen Einfluss
Als neutrale Gemeinde kann man sich fast nicht nicht über Finanzausgleich ärgern
eigentlich keine
Da gibt es keine Aspekte, die tägliche Arbeit wird überhaupt nicht beeinflusst.
Für uns neutral - wir haben Jahre wo wir als Gebergemeinde fungieren und Jahre in welchen wir Beiträge erhalten. Kein massgebender Einfluss.
Fehlende Anreize zur Optimierung der Steuereinnahmen (durch Finanzausgleich gehen die gewonnen Steuereinnahmen grösstenteils wieder weg)
Starke Benachteiligung gegenüber Nachbargemeinden durch Kriterien des Finanzausgleichs (negativ)
Kein Einfluss des interkommunalen FA auf die Arbeitszufriedenheit.
kein Einfluss da neutral
weder noch
Weil wir weder Empfänger noch Bezahler sind, hat es keinen Einfluss, weder negativ noch positiv.
Capacité contributive des citoyens. => affluence négative.
Es wird sichergestellt dass die finanzschwachen Gemeinden trotzdem ihre Aufgaben wahrnehmen können.

Der Finanzausgleich (FA) wird durch so viele Faktoren beeinflusst, dass es als einzelne kleine Gemeinde nicht spürbar beeinflusst werden kann. Der Kanton schreibt immer mehr Aufgaben vor, die Gemeinden müssen sich via FA beteiligen, egal ob sie es selber einsetzen oder nicht.
Anreize setzen für verursachergerechte Kostenverteilung. Ist um Kanton Solothurn nur bedingt der Fall.

Geberkanton
Nehmergemeinde
Der Finanzausgleich ist für unsere Gemeinde wichtig. Ohne diesen Betrag müssten wir unsere Steuern drastisch erhöhen.
Gleichbehandlung aller Gemeinden auch im Hinblick auf Industriezonen oder Entschädigungen bei Schutzverordnungen seitens Kanton. Der Schutz des Gemeindegebietes ohne entsprechende finanzielle Unterstützung der Gemeinde ist nicht in Ordnung.
Dank dem Finanzausgleich sind die nötigen finanziellen Mittel vorhanden.
Der Einfluss ist positiv. Es ermöglicht uns wichtige Investitionen zeitnah zu tätigen.
Positiver Einfluss. Wir brauchen die zusätzlichen Mittel, um zentralörtliche Leistungen zu kompensieren.
Nachvollziehbarkeit
Ohne interkommunalen Finanzausgleich würde das Gefälle in Bezug auf die Steuersätze innerhalb des Kantons zunehmen. Diese könnte zu einem gewissen Druck führen und die Unterschiedlichkeit des Levels Service public steigern. Dies insgesamt könnte mittelbar einen gewissen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben, aber doch etwas weit hergeholt.
Ausgleich ist unvollständig (Sozialkosten)
Positiv
Positiv, es lassen sich Projekte realisieren
Ohne Finanzausgleich könnten wir zahlreiche Pflichtaufgaben gar nicht mehr erfüllen.
Der interkommunale Finanzausgleich hat gar keinen Einfluss auf meine Arbeitszufriedenheit, aber auf die Finanzen! Er ist mangelhaft in der Hinsicht, dass die Sozialaufwände sowie Pflegeaufwände nicht ausgeglichen werden und je nach Sozialstruktur ganz unterschiedliche Ausgangslagen zu beobachten sind. Er wird dem Anspruch zum proklamierten Strukturwettbewerb nicht gerecht, vielmehr ein Sozialstrukturwettbewerb.
Sicherung des Einkommens der Gemeinde. Positiv
Das Theater um die Abgrenzung vergangenen Oktober war bemüht. Das ist nun geklärt. Als Nehmergemeinde sind wir dankbar für den Finanzausgleich
Zentrumslastenausgleich und Ressourcenausgleich (wobei mehr Ressourcenausgleich nicht gleichbedeutend ist mit Zufriedenheit: wenn wir mehr Geld vom Kanton unter diesem Titel erhalten, so haben wir wirtschaftlich eher Probleme)
Positiv, durch die zusätzlichen Einnahmen kann man sich auch mal was leisten...
weder noch
Durch den Ausgleich können die Gemeindeaufgaben erfüllt werden, was sich positiv auswirkt.
Grundsätzlich hängt die Zufriedenheit eher mit der Wertschätzung den Behörden gegenüber zusammen
Bessere Chancengleichheit der Gemeinden
Wir sind eine Nehmergemeinde und können/sollen deshalb danke sagen - es ist nicht unser Geld. Es wäre völlig verfehlt, mehr Mittel zu wollen. Ja, wir müssen deswegen wohl unser Führungsmodell suboptimal halten - aber unzufrieden macht uns das nicht.
Externer Druck auf den Steuerfuss, negativ
Der Ausgleich hilft, unsere Schulden mindestens nicht zusätzlich anwachsen zu lassen.
Positive
Grundlegender Faktor für das konstruktive Zusammenarbeiten mit den andern Gemeinden.
Der Finanzausgleich hat auf meine Arbeitszufriedenheit keinen Einfluss.
Die Nachvollziehbarkeit und Berechenbarkeit ist positiv.
Der Finanzausgleich hat keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Er ist eine positive Rahmenbedingung.
Untertützig - positiv
Kein Abwerben von guten Steuerzahlern. Ausgleich der Steuerfüsse. positiv

Ma commune a un budget de 52 millions pour 19'000 habitants. Le rendement du centime additionnel communal est la plus faible du canton et le taux d'imposition le plus élevé. La dépense par habitant est une des plus faibles du canton. Sans les mécanismes de péréquations, ma commune ne serait pas en mesure d'assurer les prestations dues à la population.
Der Bemessungszeitpunkt (- 2 Jahre) macht die Planung schwieriger. Eine Steuerkraft, nahe am kantonale Mittel, macht die Planung schwieriger. Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit interkom. Finanzausgleich ist für mich nicht relevant.
Unsere Gemeinde verzeichnet einen erhöhten Zuzug von Sozialhilfeempfänger. Gleichzeitig sinkt die Steuerkraft innert drei Jahren unter den kantonalen Durchschnitt. Diese zwei Aspekte beeinflussen meine Arbeitszufriedenheit eher negativ, weil wir während Jahren zu den neutralen Gemeinden (Nicht Zahler bzw. Geber) gehörten.
durch den finanzausgleich werden die nehmergemeinden etwas vom finanziellen druck entlastet was zu mehr spielraum für vielleicht nicht unbedingt zwingende massnahmen gibt. dies wirkt sich sicher positiv auf die arbeitszufriedenheit aus, geld macht nicht glücklich aber beruhigt!
Bessere Planungssicherheit der Finanzen
positiv
Der Einfluss ist weder positiv noch negativ.
weniger finanzielle Sorgen
weder noch.
Elle apporte un revenu supplémentaire, ce qui est positif.
Die Zufriedenheit ist nicht betroffen. Es gäbe andere Herausforderungen, an die anders herangegangen werden müsste.
Répartition commune de domicile et commune de travail, favorable afin de développer l'emploi.
positiver Einfluss, da unsere Gemeinde trotz geringer Steuereinnahmen, dank des Finanzausgleichs keine grösseren finanziellen Probleme hat
Keine Auswirkungen
La péréquation financière intercommunale doit encore être renforcée car les inégalités financières entre les communes les plus riches et les plus pauvres sont trop importantes.
positiv

Gebergemeinde
Die Soziallasten werden nicht berücksichtigt. Sehr negativer Einfluss
Nutzung der von uns in den Finanzausgleich gegebenen Gelder sind für uns eher schlecht, das ärgert (sollte für Strukturprojekte und Entwicklungsprojekte ausgegeben werden und nicht überbeuerte Sachen oder Kultur, die niemand braucht)
Als Gebergemeinde geht es uns gut. Dies wirkt sich auf die Zufriedenheit aus. Genügend finanzielle Mittel zu haben, beruhigt.
Hat keinen Einfluss
neutral
Berechenbarkeit / Transparenz
Hilft eine angemessene und im Kanton für alle gerechte Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Dies wirkt sich positiv auf die Grundzufriedenheit aus
neutral
Auseinanderklaffen der Erwartungshaltung der Bürger ('Wir sind eine reiche Gemeinde, und darum erwarte ich besten Service') und den tatsächlichen finanziellen Möglichkeiten nach Abzug des Finanzausgleiches. In der Folge wird der Gemeinderat gerne als unfähig dargestellt. Der Einfluss ist negativ, der Finanzausgleich vergiftet in den Gebergemeinden den politischen Diskurs.
Unbefriedigend sind die fehlenden Anreize im System des Finanzausgleiches und die Tatsache, dass trotz kompletter Abschöpfung der überdurchschnittlichen Finanzkraft weitere Berechnungen der Finanzkraft unterliegen (zB ZVV Beiträge).
Ich kenne die Situation der Nehmergemeinden von der Gemeinde wo ich aufgewachsen bin. Finanzausgleich ist nicht nur gesetzliche Pflicht sondern sehr sinnvoll um die weniger reichen Gemeinden zu unterstützen - insofern sehr positiv.
Elle n'a aucune influence!
Sentiment de travailler pour le bien commun et non égoïstement pour ses seuls communiens.
Vorgaben, Transparenz, Austausch mit anderen Gemeinden

Kein Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, weil wir bezahlen müssen und den Betrag ungefähr abschätzen können. Höchstens Frustration, da unsere effiziente Verwaltung so ausgenutzt wird.
Seit 2006 bin ich Finanzverantwortlicher und seit 2018 auch Gemeindepräsident. Von Anfang an habe ich in der Budgetplanung weder den Finanzausgleich als auch die Zahlungen der ZKB berücksichtigt. Es hat sich als positiv erwiesen, da die Gemeinde von anfänglich Nutzergemeinde zur Zahlungsgemeinde geworden ist. Für 2018 sind wir neutral.
Etant maire d'une commune qui n'est que donatrice (ne reçoit rien), ma seule satisfaction est de savoir que nous sommes solidaires des communes qui ont moins de ressources. Il ne faudrait toutefois pas que cette redistribution devienne lourde au point de porter atteinte aux propres intérêts des administrés de la commune. Dans un tel cas, l'influence deviendrait négative.
Ich sehe praktische keine Zusammenhänge
Finanzknappheit des Kantons; der Einfluss ist negativ
négative
Hat keinen Einfluss auf meine Arbeitszufriedenheit.
je ne comprends pas la question
Ausgeglichenheit
weder noch, wir sind eine sehr wichtige Gebergemeinde und finden es normal dass es diesen Finanzausgleich gibt.
Keine Auswirkung direkt

Neutrale Gemeinde
als neutrale Gemeinde nicht beantwortbar
Hohe Schwankungen, Unberechenbarkeit
sehr positiv, schafft Möglichkeiten

Anhang VII: Offene Antworten Frage 01_11

Nennen Sie bitte das wichtigste Kriterium, welches Ihre Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen am meisten beeinflusst.

Nehmerkanton
Nehmergemeinde
Kontakt mit Einwohner Zusammenarbeit im Gremium Überregionale Zusammenarbeit und Austausch
- Bürgerzufriedenheit - Erreichen von Zielen in einem guten Konsenz - Zeitliches Einhalten von Zielen - Kameradschaftlicher Umgang innerhalb vom Bezirksrat (gute Streitkultur)
Vertrauen der Bürgerschaft in die Arbeit der Verwaltung und des Gemeinderates
erfolgreiche Projektabwicklung - diese erfolgen vielfach ohne Bezug zum FA; z.Bsp. ökologische Aufwertungsprojekte, da diese aus andern Mitteln refinanziert werden. Hochbauten im Verwaltungs- und Schulbereich können FA-relevant sein. ein weitere Faktor ist, welche Aufgaben auch gebührenfinanziert erfüllt werden können. Diese haben keinen Einfluss auf den FA. Insgesamt freue ich mich an der politischen Debatte. Diese ist zu einem kleinen Teil FA getrieben.
Gemeinsam mit der Bevölkerung und Betroffenen Lösungen zu erarbeiten.
Zusammensetzung und gemeinsame Strategie des Gemeindevorstandes
Gestion très pointue des finances communales
Le travail pour ma collectivité.
Spirito collaborativo da parte dei colleghi di Municipio.
Kompetente Mitglieder im Gemeinderat sowie kompetentes Verwaltungspersonal
Concretizzare progetti che aumentano il benessere dei miei concittadini in una maggior autonomia finanziaria possibile.
zufriedene Einwohnerinnen und Einwohner
Lösungsorientierte Arbeit und gutes Klima im Team, damit Aufgaben gelöst werden können und nicht Probleme bewirtschaftet werden.
Vertrauen der Bevölkerung und Gewerbe/Industrie.
Unabhängigkeit von zentralen Dienststellen
aktive Gestaltung der Zukunft, je grösser der finanzielle Handlungsspielraum, desto grösser die Flexibilität
Die Mitarbeitenden (Behörden wie Verwaltung)
Entscheidungsfreudigkeit, Team, Fortschritt, Entwicklung
Die Kollegialität im Gemeinderat und die gute Zusammenarbeit mit der Verwaltung.
gemeinsame und persönliche Erfolge
Wie der Gemeinderat zusammenarbeitet. Ist er politisch motiviert, dann wird es mühsam. Ist der Rat daran interessiert das Beste für die Gemeinde zu erreichen. Dann wird auch etwas bewegt.
Gutes Personal
Wählen Sie einen Job den Sie machen wollen und der Ihnen Freude bereitet.
état d'esprit des membres de l'exécutif et leur bonne collaboration
Il poter servire al meglio la cittadinanza, coi i mezzi a disposizione
La satisfaction des citoyens.
Gute Mitarbeiter - kollegiale Gemeinderäte - freundliche Bürger, das ist Lebensqualität Wenn der Kanton noch effizienter und effektiver Arbeiten würde, wäre das der Himmel auf Erden
Gute Verwaltungsangestellte
Selbständige und effiziente und kompromissbereite Gemeinderäte sind sehr wichtig für die Arbeitszufriedenheit des ganzen Teams.
Kollegialitätsprinzip im Gemeinderat
Gut arbeitende Verwaltung
le règlement des problèmes.

Le bonheur des habitants, le plaisir de vivre pour les autres, les projets intéressants qui accroissent la dynamique communale.
- genügend Zeit für die anstehenden Arbeiten (leider im Milizsystem, wo alles in der Freizeit gemacht werden muss, nicht möglich / wir sind alles Idealisten) - genügend Geld um anstehende Aufgaben zu lösen und auch für die Zukunft zu planen -aktives und innovatives Team, welches die Gemeinde weiterbringen will und nicht einfach verwalten
Wertschätzung
La gestion de notre commune est primordiale, ainsi que la satisfaction de notre personnel à pouvoir travailler dans de très bonne condition.
Aufgabenbewältigung mit sachbezogener Diskussion. Dies kann hart in der Sache sein. Jedoch darf nie persönlich ein Angriff erfolgen. Pauschalierungen sind auszuschliessen.
Erwartungshaltung der Bevölkerung, ohne selbst etwas beizusteuern
La réalisation des projets prévus dans le programme de législature et qui permettent d'assurer un développement harmonieux de la ville pour l'ensemble de la population
- Gemeinderat fehlt als Team gemeinsam die Entscheidungen. - Vorbereitung der Geschäfte zusammen mit der Gemeindeverwaltung.
Funktionierender Gemeinderat, erfolgreiche Projekte und gute Verwaltungsangestellte
Le fait de pouvoir parler stratégie d'avenir et concepts originaux pour le développement de ma commune avec les communes voisines, car beaucoup de choses peuvent se faire en partenariat pour amener des choses nouvelles.
Gute Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung und den Gemeinderäten
privates Umfeld
Freiheit, Geschäfte in kommunaler Autonomie durchführen zu können.
Wir verfügen derzeit über einen sehr kompetenten und einsatzfreudigen Gemeinderat. Das Gleiche gilt für die Gemeindeverwaltung.
Die Zusammenarbeit. Da es ein schöner Anteil meiner Freizeit ist, ist die gute Zusammenarbeit sehr wichtig. Natürlich gehören auch interessante Herausforderungen zu einem wichtigen Punkt für meine Zufriedenheit.
Anerkennung
Erfolgreiche Projekte, die unsere Gemeinde weiter bringen.
Die positive Zusammenarbeit
Weniger Finanzprobleme
zu wenig Zeit (Pensum)
Einen positiven Beitrag zur Entwicklung der Gemeinde leisten zu können.
Einfachheit, Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit
Alles in Frage stellen einzelner Bürger / Dauerndes Lästern einzelner Bürger über die Politik
Zufriedenheit der Bevölkerung über die erledigten Aufträge
le citoyen
Vertrauen der Bevölkerung.
Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeindepolitik; abwechslungsreiche und weitgefasst Führungsaufgabe
raggiungere obiettivi
Teamarbeit
Sviluppo territoriale e implementare i servizi
Gestaltungsmöglichkeit
Ideare , progettare e mettere in atto.
Une satisfaction de mes concitoyens pour ce que nous faisons pour la commune.
Sono soddisfatto quando la risposta della cittadinanza alle nostre azioni è positiva.
realizzazione di progetti e una sana gestione
Problemlose Gemeindeversammlungen
Qualität der Arbeit der Verwaltung.
schlechte Vorbereitung einzelner Ratsmitglieder
Wertschätzung
Einsatz für die Bevölkerung
Direkte Umsetzung von Projekten

- zeitliche Verfügbarkeit der GR-Mitglieder - fachliche Kompetenz der GR-Mitglieder - Erfahrung im Bereich Konzept und Umsetzungsplanung von GR und Verwaltung
Teamarbeit
Gute Einvernahme innerhalb des Verwaltungsteams. Finanzielle Ressourcen um den wichtigsten Ansprüchen unserer Einwohnerinnen / Einwohner nachzukommen.
Wenn der Souverän mit dem eingeschlagenen Weg der Exekutive einverstanden ist
Abwechslung
La possibilité d'investir dans la commune pour le bien de ces villageois. Tout en maîtrisant la dette par habitant.
Wenn die Finanzen auch für bescheidene Wünsche, nicht nur für Pflichtaufgaben reichen.
Stütze durch das GR-Team und die Verwaltung.
Die konstruktive Zusammenarbeit mit den Ratsmitgliedern unterschiedlichster politischer Ausrichtung.
positive Stimmung im GR-Kollegium und dadurch einfachere Umsetzung/Durchsetzung von wichtigen Projekten für die Gemeinde.
Dankbarkeit der Bevölkerung. Gute kollegiale Zusammenarbeit im Gemeinderat und in der ganzen Verwaltung. Sehr vielseitige und interessante Themen.
La collegialità con i colleghi di Municipio
Positive Feedbacks
Positive oder auch kritische Rückmeldungen der Bürgerinnen und Bürger.
Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit. Man trifft laufend Leute aus verschiedenen Gemeinden mit ähnlichen Sorgen und kann sich regelmässig austauschen.
Akzeptanz der eigenen Arbeit.
konstruktive Arbeit des Gesamtgemeinderats
Kompetente Verwaltungsmitarbeitenden. intelligenter, strategisch denkender Gemeinderat.
Gute Zusammenarbeit im Gemeinderatskollegium.
Arbeitserfüllung ohne dass mit Partikularinteressen die Entwicklung der Gemeinde verzögert wird
Vereinbarkeit Hauptberuf/Gemeinderatsstätigkeit
Gute Stimmung in Behörden und Verwaltung.
Das GP-Amt ist eine der vielseitigsten und interessantesten Aufgaben, die man haben kann.
- Projekte - Zufriedenheit EinwohnerInnen - Gute Zusammenarbeit im Team und im Bezirk
Arriver à boucler les comptes sans déficit et pouvoir entretenir modestement par exemple les bâtiments.
Interessante und spannende Projekte Gutes Verwaltungsteam
la collaboration entre élus
Gute Stimmung im Gemeinderat und gutes Verhältnis zur Verwaltungsebene. Beschlüsse werden gemeinsam nach eingehender Diskussion gefällt und gemeinsam getragen. Keine einsamen Entscheide.
Die Nähe zur Bevölkerung, die Vielfältigkeit u. Abwechslung. Unsere Behördentätigkeit wir im Nebenamt (Hobby) ausgeführt!
Gut funktionierendes GR-Team und gute Verwaltung.
Mener des projets intéressants au niveau de la commune et/ou de la région
Breite Palette an verschiedensten Aufgaben
Positive Rückmeldungen von EinwohnerInnen, anderen Behördenmitgliedern; erfolgreiche Projekte
Bürgerzufriedenheit
der Präsident hat die totale Kontrolle über die ganze Gemeinde (Macht).
Die menschlichen Faktoren sind die schwierigsten.
Produktivität
Etwas für die Gemeinde bewegen zu können
die Zufriedenheit der Bürger das Arbeitsklima in der Verwaltung und unter den Gemeinderatskollegen
Toujours se remettre en question
L'intérêt pour la chose publique et d'être au cœur de l'action de la commune.
Dialog- und Kompromissbereitschaft
Zusammenarbeit mit der Verwaltung und im Gremium
Eigenständig
persönliches Wohlbefinden

Zusammenarbeit zwischen Behörden und Verwaltung
Zusammenarbeit mit der Verwaltung und dem Gemeinderat Zusammenarbeit mit den Kommissionen Fordernde Projekte innerhalb der Gemeinde Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürgern
Gut funktionierendes Team!
Quand les citoyens de la commune sont heureux du travail que le conseil communal effectue
Zusammenarbeit in der Verwaltung
Weil ich pensioniert bin und genug Zeit habe die vielen Aufgaben zu erledigen.
Personalsituation = gutes/langjähriges Personal macht die Arbeit viel einfacher
aktive Gestaltung der Entwicklung (jedoch stark eingeschränkt durch finanziellen Rahmen)
la dépendance de décision, la liberté du choix des options.
Arbeit innerhalb der Gemeinde / kurze Wege
Zusammenarbeit im Gemeinderat, im Verwaltungsteam und mit der Bevölkerung. Vereinbarkeit mit Beruf und Familie.
gute Mitarbeitende
umsetzen Projekte
Ouvrer pour ma communauté villageoise. Essayer de défendre le bien public et commun et développer le bien-être de mes concitoyens.
Projekte können gut umgesetzt werden und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gutes Arbeitsklima im Gemeindevorstand.
Die Zufriedenheit der Bevölkerung und die angenehme Zusammenarbeit mit der Verwaltung und dem Gesamtgemeinderat, um sachorientiert gute Lösungen zu erarbeiten.
zufriedene Bevölkerung
Transparenz und Kontinuität der kantonalen Gesetzgebung und Praxisauslegung
effiziente, freundliche Verwaltung ab und zu einer Kür Geschäft zu Ende bringen.
Ausgeglichene Rechnung und der obengenannten Balance
Teamgeist
le fait de travailler pour le bien public et de mener des projets à bien.
Zufrieden bin ich, wenn es mir gelingt, die Interessen der Einwohner unserer kleinen Gemeinde zu deren Zufriedenheit zu vertreten.
Zufriedenheit und Rückmeldung der Bürger/innen. Arbeitsklima innerhalb Verwaltung.
zufriedene Einwohnerinnen und Einwohner, welche einem das Gefühl geben, dass der gesamte Gemeinderat auf dem richtigen Weg ist.
La mia soddisfazione è la soddisfazione dei cittadini.
fachlich gut ausgebildetes Berufspersonal zu finden
Collaborazione con gruppi partitici in consiglio comunale
Die Zufriedenheit der Einwohner/Kunden mit den Leistungen der Gemeinde.
Die gute Zusammenarbeit im Gemeinderatskolleginnen und Verwaltungsmitarbeitende.
Le fait de pouvoir faire évoluer ma commune.
Kompetenz der Angestellten und Behördenmitglieder.
Wertschätzung und Einflussmöglichkeiten
Kontaktfreudigkeit
Vertrauen der Dorfbevölkerung
Alle machen mit
Gesunde Finanzen. Bevölkerung unterstützt den Kurs vom Gemeinderat
Auf keinen Fall die Finanzen. Wichtig ist ein guter Gemeindeschreiber und ein super Gemeinderat.
- portare avanti progetti a media e lunga scadenza - lavorare in maniera oggettiva, senza lasciarsi influenzare da persone/partiti/interessi
Implementare investimenti
Hohe Bürgerzufriedenheit
Sehr gute Zusammenarbeit mit dem Verwaltungskader
L'avancement des projets et des dossiers La satisfaction des habitants
Besetzen der Ämter; gutes Klima, offene und konstruktive Zusammenarbeit mit Behörden, Verwaltung und Bürger;

Gute Zusammenarbeit im Gemeinderat
Akzeptanz der erbrachten Leistungen bei den Mitarbeitenden und den Anspruchsgruppen (Parteien, Quartiervereine, Wirtschaft, Bevölkerung , Vereine etc.).
Zufriedenheit in der Bevölkerung, Akzeptanz der Arbeit der Behörde, Mitarbeiterzufriedenheit (TG = Verwaltungsmodell mit Gemeindepräsident als CEO)
Capacità di creare un clima costruttivo ed efficiente.
Die Akzeptanz der Bevölkerung. Eine funktionierende Verwaltung.
Die Gemeinde ist organisatorisch und ressourcenmässig ihren Anforderungen nicht gewachsen
Utilità del mio lavoro a servizio del Comune
Responsabilités au niveau communal
Positiver Feedback aus der Bevölkerung
Zusammenarbeit mit Verwaltung
Fachkompetenz der Verwaltung, strategische Ausrichtung vom GR
wenn möglichst wenig gebundene Ausgaben vorliegen, die man nicht aus eigener Aktivität steuern kann.
Verbesserung und Erhaltung der Lebensqualität in einer Bergregion
Eine superbste Verwaltung und ein tolles GR—Kollegium.
Kollegium mit Qualität, zukunftsgerichtete strategische Grundlagen die umgesetzt werden in Zusammenarbeit mit der Verwaltung sowie Kontakt mit der Bevölkerung.
Als Gemeindepräsident habe ich drei Hauptaufgaben. Finanziellen Nutzen schaffen, Dienstleistungsnutzen (nicht finanziellen Nutzen) schaffen und Bindeglied zwischen Politik, Verwaltung und Einwohner sein. Diese Aufgabe ist nur zu bewältigen, wenn in einem New Public Management Modell die Ebenen Verwaltung, Politik (Gemeinderat) und Bürger gut spielen
Fachlich und menschlich gute Zusammenarbeit im Team und im Gemeinderat Interessante Geschäfte, welche unsere Gemeinde voranbringen
Nella realtà attuale è indispensabile una maggior professionalizzazione dei ruoli amministrativi/istituzionali cosa che le risorse non permettono
Kontakt mit der Bevölkerung (Verantwortung und Vollzug!)
Direkter Kontakt mit Gemeindebürger
Kontakt mit der Bevölkerung
Je ne comprend pas la question !
Übernahme der Gesamtverantwortung
- mögliche Zielerreichung (Ziele, welche nicht erreicht werden können führen zu Unzufriedenheit, resp solche Geschichten sind von vornherein abzulehnen) - Anerkennung
Ein gutes Team im Gemeinderat und auf der Verwaltung
Diese ist vielmehr abhängig von anderen Umständen, wie Fachkompetenz bei Personal, Schaffung von Synergien durch regionale Zusammenarbeit,
Qualität der Verwaltung und Zusammenarbeit im Gemeinderat
Gute Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Gemeindevorstand, abwechslungsreiche Herausforderungen
grosse Flexibilität und Selbstbestimmung
La concretizzazione di progetti importanti per lo sviluppo della Città e la qualità di vita dei cittadini. Gli ottimi rapporti con i colleghi di Municipio.
Apporter des solutions aux habitants.
Schwierige Kunden = negativer Einfluss.
Mitarbeiter Zusammenarbeit Mitglieder im Gemeinderat
L'entente au sein du Conseil municipal.
Engagierte Mitarbeiter und Gemeinderäte
Wenn es vorwärts geht, Entwicklung ersichtlich ist.
Vertrauen
Arbeitsklima mit Vorstand und v.a. Verwaltungsleiter

die pragmatische Haltung der Bevölkerung mit einem (noch) relativ hohen Grad an Eigenverantwortlichkeit die personell weitgehend optimale Besetzung aller Chargen (Verwaltung) in gutem Klima (verwaltungsintern & zur Exekutive) wo & wenn immer möglich Bürgernähe, Entscheide mit flacher Hierarchie und (möglichst) kurzen Wegen – keinerlei Firlefanzen...
Gute Zusammenarbeit im Gemeinderat und eine dynamische, selbstständig handelnde Verwaltung
Die gelungene Umsetzung von Projekten und Massnahmen zugunsten des Gemein(de)wohls befriedigt.
Il rispetto e l'ammirazione dei propri cittadini e di riflesso la fiducia che ripongono in me ad ogni elezione comunale a cui mi sottopongo al loro giudizio.
Interessante Aufgabe im Dienste der Bevölkerung unseres Dorfes
Engagierte Kolleginnen und Kollegen im Gemeindevorstand und einen kompetenten Gemeindeganzlisten.
Gute Zusammenarbeit im Gremium
Das Geschäftsleitungsmodell
Contatto con il territorio e la sua gente
La collaborazione con i colleghi del consiglio comunale e dell'amministrazione quando funziona bene. La percezione di poter dare un contributo a risolvere i problemi.
Coopération forte entre les membres de l'exécutif et le personnel administratif et volonté commune de faire vivre notre village
Un bon travail des responsables des départements des dicastères
Möglichkeiten in einer Gemeinde etwas zu bewegen und zu entwickeln. Selbständiges Arbeiten.
La réelle possibilité d'être proactif au développement de ma commune. Que ce soit sur le plan social, qualité de vie et économiquement viable. Surtout pour une commune de montagne avec des remontées mécaniques qui appartiennent en grande partie à la collectivité.
Angenehme zwischenmenschliche, kooperative Zusammenarbeit mit den Ratskollegen/-Kolleginnen.
Am meisten beeinflusst das Milizsystem die Arbeitszufriedenheit. Durch die beruflich starke Auslastung ist es nicht immer ganz einfach die Gemeindeaufgaben mit den nötigen zeitlichen Ressourcen anzugehen.
Arbeiten mit einem motivierten, engagierten Team
Die vielen unpopulären Geschäfte machen das Amt sehr schwierig!
Meine Arbeitszufriedenheit hat nicht nur mit den Finanzen zu tun, sondern vor allem mit den Einwohnerinnen und Einwohnern unserer Gemeinde. Da die Rückmeldungen von unserer Arbeit meistens positiv sind, ist für mich genau das die Motivation.
Efficiencia de mon travail
Gute Zusammenarbeit im Gemeinderat und mit der Verwaltung.
Konstruktive Zusammenarbeit mit Ratskollegium und Parteien - Gestaltungsmöglichkeiten

Gebergemeinde
Arbeitsklima in der Verwaltung, Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat, Bevölkerung und Parteien arbeiten mit dem Gemeinderat zusammen (nicht gegeneinander)
Wenig Bürokratie
Ich kann Entscheidungen umsetzen, die zum Allgemeinwohl beitragen.
La qualité de vie des citoyens, offrir des services et prestations optimaux.
Le réalisation concrète de la vision de l'avenir de la commune
Gutes Verwaltungskader und gute Gemeinderäte
Möglichkeit haben, die Gemeinde vorwärtszubringen.
Möglichkeit meine Gemeinde nachhaltig weiterzuentwickeln
Die Zufriedenheit unserer Einwohnerinnen und Einwohner. Bemerkung zum Führungsmodell: Im Rahmen einer Organisationsentwicklung passen wir derzeit das Führungsmodell an mit der Stossrichtung einem auf unsere Verhältnisse angepassten Verwaltungsleitungsmodell.
L'ambiance communale est sereine
Ambiance
De constater la satisfaction des administrés

Le scelte cantonali devono permettere gli enti locali di avere una buona liquidità.
Zielerreichung - auch Teilziele
erfolgreiche Weiterentwicklung der Gemeinde gute Teamarbeit in Gemeinderat und Verwaltung
Gutes Team im Gemeinderat, gutes Team in der Verwaltung. Personelle Probleme bedrücken und machen unzufrieden, nicht Sachprobleme.
Le contact avec les habitants de la commune. La péréquation intervient dans les moyens restant disponibles pour les besoins et les demandes des habitants.
- Feedbacks von den Einwohner/innen - ausgeglichene Jahresrechnungen - gut funktionierende Verwaltung - eine Gemeinderat, der vor allem sachbezogen entscheidet zum Wohl der Gemeinde
Die Zusammenarbeit im Gemeinderat.
Die Zufriedenheit der Einwohnerinnen und Einwohner.
L'équipe et les projets
Entwicklungstätigkeit in der Gemeinde
Effiziente Arbeitsweise. Konzentration auf die wichtigen Projekte in der Gemeinde
La mia soddisfazione è quando si investe e si creano servizi necessari alla popolazione.
Das (positive) Zusammenspiel zwischen Gemeinde, Parteien und Bevölkerung. Wenn das funktioniert, dann macht die Arbeit Spass. Für das Zusammenspiel zwischen Gemeinde und Kanton gilt das gleiche. Hier stellen wir fest, dass gerade bei gut und professionell organisierten Gemeinden der Kanton zu einem schwierigen Partner werden (kann). Bürokratie, lange Bearbeitungsfristen, gut gemeinte Vorschläge und Einmischungen statt klare, einfache Rahmenbedingungen.
Fairness, Augenhöhe, Respekt, Wertschätzung, Kollegialität, Gestaltungsmöglichkeiten, etc.
Per me il più importante criterio è la soddisfazione del cittadino. Non sempre è possibile, ma bisogna far capire alla popolazione che si fa il possibile per soddisfarla.
L'apprezzamento da parte della popolazione; la capacità di portare a termine anche dei progetti (non necessariamente di grande importanza); Il clima di lavoro all'interno dell'esecutivo
L'ottimo ambiente di lavoro tra i collaboratori e tra loro e i membri del Municipio
Seit fünf Jahren weist uns die Jahresrechnung immer grosse Ertragsüberschüsse aus. Die Zukunft sieht in dieser Hinsicht freundliche Aussichten aus.
Gute Zusammenarbeit im Gemeinderat, Kompetenz wie auch Freundschaft
Gutes Teamwork mit meinen Gemeinderats-KollegInnen und mit der Verwaltungsleitung
Optimale Finanzlage der Gemeinde. Gute Zusammenarbeit mit Verwaltung und Werkdienst.
Funzionamento dell'ufficio- organizzazione!
Es werden vorallem die Zentrumsfunktionen in den Vordergrund gestellt. Leider werden solche Gemeinden, die zuerst in ein Zentrum gelangen müssen um davon zu profitieren benachteiligt.
Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung und in der Exekutive
touristische Wertschöpfung
Etwas für die Gesellschaft zu tun.
Réalisation, entretien, satisfaction de la population
Planung und Umsetzung der Gemeindeentwicklung
la reconnaissance du travail effectué
Etwas bewegen zu können
Impegno, responsabilità
Ein funktionierendes Ressortsystem.
Die Dienstleistung der Verwaltung wird als gut empfunden Das Arbeitsklima ist gut
Fähigkeit die Zukunft zu gestalten
Kompetente Behörden und Verwaltung
Wertschätzung für den Einsatz hat den positivsten Effekt.
Les problèmes financiers détaillés ci-dessus engendrent des tensions et une perte de collégialité au sein des Municipalités, ainsi qu'une perte de confiance des employés de la Commune.
Gutes Klima und gute Stimmung in Gemeinderat, Verwaltung und Bevölkerung!
In einer kleinen Gemeinde kann man etwas bewirken
La collégialité,
Politisches Klima in der Gemeinde

bonne entente entre municipaux
Interessante und abwechslungsreiche Arbeit
Eigene Finanzkraft zu haben um Projekte in der Gemeinde ohne Schulden zu realisieren
Der Gestaltungsspielraum. Das heisst auch, delegierbare Aufgaben auch effektiv zu delegieren.
Zusammenarbeit Gemeinderat und der Verwaltung
Zusammenarbeit im GR-Team, mit der Verwaltung und mit anderen Gemeinden. Wenn das konstruktiv ist, motiviert es sehr. Destruktive Haltung zu Zukunftsprojekten können demotivierend wirken. Einfach Nein-Sagen ohne Alternative ebenso.
Occuparmi direttamente delle problematiche comunali e possibilmente trovare le soluzioni.
Wenn ein wichtiges Projekt (Quartierplanung, Bauprojekt usw.) von der Bevölkerung an der Gemeindeversammlung grossmehrheitlich angenommen wird.
Gute Zusammenarbeit im Gemeinderat und den verschiedenen Diensten. (Strategisch und Operativ)
Zufriedene Mitarbeiter, welche sich für eine gut funktionierende Verwaltung einsetzen
la qualité des relations humaines
Die fehlende Digitalisierung aufgrund von zu wenig IT Kenntnissen des Gemeindeschreibers. Dadurch werden die Arbeitsabläufe nicht effizient ausgeführt. (Keine gemeinsamer Kalender, kein Workflow, etc.)
Finanztransparenz
voir ci-dessus.
Die Ergebnisse der strategischen Planung des Gemeinderates und die Rückmeldungen der anspruchsvollen Bevölkerung.
Zusammenarbeit mit Einwohnern
Pragmatische und konstruktive Zusammenarbeit mit der Gemeindeversammlung und mit der Bevölkerung.
Zusammenarbeit mit Verwaltung und Gemeinderat
Relations
Rapporto con la popolazione
Erfolg macht Freude, Freude macht Erfolg.
Zusammenarbeit und Vertrauen der Bevölkerung
gute Mitarbeiter, sowie Ratsmitglieder
Projektfortschritte
Kollegialität im Gremium
Einflussnahme und Gestaltungsmöglichkeit in der Weiterentwicklung unserer Gemeinde.
Le manque de reconnaissance
Arbeitsinhalt
Zufriedene Bürger
Bonne entente au sein de l'exécutif. Avoir les moyens financiers pour des projets.
Gutes Verwaltungsteam Gutes Gemeinderatskollegium Zufriedene BürgerInnen
Positive Gemeindeentwicklung und entsprechende Einwohnerzufriedenheit
La satisfaction de mes concitoyens.
Eine Gemeinde, die in den Finanzausgleich einzahlt, sollte von einer hohen Autonomie profitieren können.
sans relation avec la PF !
gute Verwaltung, gute Verwaltungsarbeit, gutes Kollegium im Gemeinderat, offene sachbezogene Bearbeitung der Themen
Es freut mich, Präsident einer prosperierenden Gemeinde zu sein. Unsere Strategie stimmt und wird grossmehrheitlich von der Bevölkerung mitgetragen.
La diversité du travail
Funktionierende Verwaltung. / Feedback aus der Bevölkerung
- Tagesgeschäft - Einflussnahmen Kanton und Private - Zunehmende diametrale Meinungen
Die gedeihliche Weiterentwicklung meiner Gemeinde in enger Zusammenarbeit mit der Bevölkerung und dem Gemeinderat.
Dans une certaine mesure l'autonomie
La bonne entente et la collégialité de la municipalité

Néant
les aptitudes professionnelle des chefs de service et membres des directions de départements.

Neutrale Gemeinde
Umgang mit schwierigen Gemeindebürgerinnen und Bürger
Wertschätzung durch Bevölkerung
Gemeindepräsident ist ein Berufung, nicht ein Job. Man muss die Gemeinde und ihre Einwohner gerne haben. Gemeindepräsident ist man 24 Stunden und 365 Tage im Jahr. Wenn man die gewünschten Projekte zusammen mit der Bevölkerung weiterbringen oder erledigen kann, ist das die grösste Befriedigung.
Zufriedene Bürger, effiziente und kompetente Verwaltungsmitarbeiter, speditive Aufgabenerledigung durch Gemeinderat.
Teamarbeit und Vertrauen in die Mitarbeiter und Behörde
Das Funktionieren der Abläufe und Prozesse.
- gute, kompetente und engagierte Mitarbeitende/Amtsleitende - ein konstruktives politisches Gremium
innere Motivation, gutes Umfeld, Vertrauen der Bevölkerung
Als Gemeindepräsident kann man das Arbeitsklima beeinflussen (wie jeder Chef einer Firma). Effizienz erfordert zufriedene Mitarbeitende. Mangelhafte Arbeitszufriedenheit könne und dürfen wir uns nicht leisten.
Die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung und mit der Verwaltung
Akzeptanz bei ein EinwohnerInnen Nähe zum Bürger zur Bürgerin Erfolgreiche Projekte Zufriedene EinwohnerInnen dank schöner Wohnlage und tiefen Steuern
Funktionierend Organisation, fähige GR-Mitglieder
Konstruktive Zusammenarbeit mit Behörden, Verwaltung und Bevölkerung
Arbeitsaufwand vs. Entschädigung und Mehrbelastung als Pensionierter gegenüber berufstätigen Gemeinderäten
Erfolgserlebnisse, Anerkennung, Abwechslung, Kontakt mit der Bevölkerung
Faire Medienberichterstattung Würdigung der Leistung, die weit höher liegt, als was im Reglement steht
Entwicklung im Dorf voranbringen. Infrastruktur und Soziales
hohe Kompetenz mit hoher Verantwortung
Erfolgreiche Umsetzung von Projekten, Ideen, Prozessen etc. Gute und kollegiale Zusammenarbeit im Gemeinderat und mit Verwaltung Zufriedenheit der Einwohnerinnen und Einwohner.
Poter decidere un finanziamento non previsto, né obbligatorio
Gute Zusammenarbeit im Gemeinderat
Kundenzufriedenheit
Anregungen, Dankesworte und Wertschätzung geben und auch entgegen nehmen zu dürfen.
Verantwortung, Möglichkeit etwas zu bewirken, Vielfältigkeit der arbeit
Fundiertes Vorwärtsbringen von Geschäften, die von den Einwohnerinnen und Einwohnern verstanden und anerkannt werden.

Geberkanton
Nehmergemeinde
Ich kann vieles bewirken und gestalten.
Gutes Arbeitsklima in der Zusammenarbeit im GR und in der Verwaltung
Gute Zusammenarbeit in der Behörde und der Verwaltung.
Zufriedenheits-Faktor der Einwohner.
Zufriedenheit der Mitbürger

Gutes Verhältnis zu leitenden Verwaltungsangestellten und gutes zwischenmenschliches Klima im Stadtrat über die Parteigrenzen hinweg.
Gute Zusammenarbeit mit den Gemeinderäten und den Verwaltungsangestellten.
Verantwortung übernehmen - Gemeinde lenken
Zusammenarbeitskultur, Loyalität, politische Situation
Zusammenarbeit im GR
Persönliche Freude am Amt
Positives und gutes Image der Gemeinde
Abhängigkeit vom Finanzausgleich.
Personen und Stimmung im GR und in Verwaltung.
Nähe zum Bürger
Gute Zusammenarbeit im Rat und mit den Verantwortlichen
Zusammenarbeit in der Exekutive, Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung, Zusammenarbeit mit dem Parlament
Ihre Frage nach der Anstellung ist im Kanton Zürich irreführend. Ausser Zürich, Winterthur, Uster und Dietikon sind alle anderen Präsidenten im Nebenamt... Mein Aufwand beträgt ca. 70-80% und die Entlohnung ist im Vergleich zum CEO/Kader ca. 50%.-55% Die gute Zusammenarbeit mit dem Stadtschreiber (CEO) und der Geschäftsleitung ist ein wichtiges Kriterium. Danach ist die Strategische Aufgabe von grosser Bedeutung.
Das Zusammenspiel zwischen Verwaltung und Behörde
Team Vertrauen Erfolg
Die Zusammensetzung des Gemeinderates und der Verwaltung.
Budgetkonsequenter Gemeinderat sehr hilfreich
Aufgabenerfüllung der Gemeinderäte in Zusammenarbeit mit der Verwaltung zu Gunsten der Bürger.
Eigenständigkeit und direkten Einfluss, Autonomie der Gemeinde
Wertschätzung.
Zusammenarbeit mit Verwaltung
Das gute Verhältnis mit den Ratskolleginnen und Kollegen, mit der Verwaltung und selbstverständlich mit der ganzen Bevölkerung.
Une bonne gestion financière
Art des Umgangs intern (GR und Verwaltung) sowie extern (mit den BürgerInnen)
Eine fachlich kompetenter und engagierter Gemeindeschreiber mit einem motivierten Verwaltungsteam.
Klare Regelung.
Zufriedene Bevölkerung
Zusammenarbeit im Gemeinderat und mit der Verwaltung
aktive Bevölkerung
Teamwork mit guten Mitarbeitern und Kollegen im GR. Sachliche und konstruktive Politik. Kompromissbereitschaft. Wertschätzung. Respekt.
Die Verwaltungsmitarbeiter und Gemeinderatskollegen tragen viel zur Zufriedenheit bei. Ich engagiere mich ja freiwillig. Dorfbewohner und ihre verschiedenen Anliegen - für mich gilt etwas anderes als für alle anderen
Es werden immer mehr Aufgaben und Kosten vom Kanton auf die Kommunen übertragen. Ein weiteres, ebenso kostenintensiver Bereich ist die KESB. Uns ist bewusst, dass das Stimmvolk die Professionalisierung wünschte. Hätte Sie die Auswirkungen gekannt (Bildung einer Sozialindustrie), wäre das Abstimmungsergebnis höchstwahrscheinlich anders gewesen.
der umgang mit den verschiedensten bevölkerungsschichten.
Starkes Verwaltungsteam, gute Gemeinderatsteam
Immer grössere Ansprüche der Einwohner
intakte Gesellschaft
gutes Teamwork
wenn alles in der Gemeinde rund läuft (Alltagsgeschäfte) und Strategie und der Blick in die Zukunft aufgegleist ist.
Wohltuende Kritik und Anerkennung der Bevölkerung.
La bonne relation entre les membres du l'exécutif et les conseillers municipaux.

Praktische Tätigkeit in der Gemeinde, bei welcher Lösungen weitgehendst im Dialog gefunden werden können.
Team im Gemeinderat und Zusammenarbeit mit dem Gemeindeschreiber
zufriedene Bürgerinnen und Bürger. Vertrauen
Le côté très concret de la gestion de la commune
Gute Zusammenarbeit mit der Verwaltung
Bürgernähe
Zufriedene Bürger

Gebergemeinde

Leidenschaft
Siehe Frage 10
Zufriedenheit der Dorfbevölkerung
Umfeld, Kontakt mit Bevölkerung, Freude an der Arbeit.
Realisierung von wichtigen Projekten
Projekte zum Nutzen der Bevölkerung ausführen
persönliche Kontakte zu Einwohnern
Stabile Personalverhältnisse im Kader
Die unglaublich störende und die Geschäfte verzögernde Bürokratie in der Kantonalen Verwaltung
gute Arbeitsatmosphäre im Team der Exekutive
Kooperatives Problemlösen.
Relations avec la population
Qualität der Verwaltung
Gutes Arbeitsklima im Gremium Gemeinderat, sehr gute Zusammenarbeit mit den Chefbeamten, Wertschätzung und Unterstützung durch die ganze Verwaltung und die Bevölkerung
La capacité que le Conseil municipal aurait à mieux connaître les dossiers et à plus être un partenaire de l'Exécutif. Le CM devrait plus être une force de proposition que de défiance constant.
Intérêt public
Zufriedene EinwohnerInnen
Eine sehr interessante Aufgabe, die vielfältig ist
Team, Bevölkerung
Die Zusammenarbeit mit den Gemeinderatskolleginnen und Kollegen sowie das Zusammenspiel mit der Gemeindeverwaltung
proximité
Mit den vorhandenen Mitteln die Stadt weiter zu entwickeln und positive Resultate zu erzielen.
Rückmeldungen aus der Bevölkerung
Zusammensetzung Exekutiv-Gremium, Stellenbesetzung in der Verwaltung
Ratsklima
Zufriedene Bürger die dies auch mitteilen, fast keine finanzbedürftige Einwohner
Direkter Kontakt mit Bevölkerung und Verwaltung.

Neutrale Gemeinde

gutes Kollegium, professionelle Verwaltung
Teamwork in der Exekutive und im Verkehr mit der Verwaltung
Geordnete Verhältnisse im Personalbereich
pflichtbewusste und loyale Umgebung

Anhang VIII: Offene Antworten Frage 02_09

Der heute angewendete interkommunale Finanzausgleich erfüllt den angestrebten Zweck nicht optimal und müsste revidiert werden. Bemerkungen und Änderungsvorschläge:

Nehmerkanton
Nehmergemeinde
Der Finanzausgleich darf nicht anreize schaffen Steuerfüsse zu Reduzieren oder möglichst tief zu halten. Die Bemessungsgrundlagen bedarf einer überarbeitung, da es immer eine Vergangenheitsbetrachtung über die letzten 5 Jahre darstellt.
unproduktive Fläche muss unbedingt mit berücksichtigt werden. Ist bei vielen Berggemeinden nicht der Fall
Die Änderung der Finanzausgleichsgesetzgebung erfolgte zu Lasten der kleinen und mittleren Gemeinden im Kanton Aargau
Wasserzinsen auch für Berechnung Ressourcenausgleich mit einbeziehen - stärkerer Ausgleich zu Steuerkraft tieferen Gemeinden
Der Finanzausgleich im Kt. SO ist relativ neu und wurde unlängst als positiv bewertet. Es bestehe kein Handlungsbedarf.
Kriterien wie Entwicklungspotential in Sachen Schaffung von Arbeitsplätzen hat eine zu schwache Bedeutung. Der Finanzausgleich sollte weg vom Subventionsgedanke und mehr zur Förderung der Nachhaltigkeit und Investition in die Selbständigkeit übergehen.
Dans mon canton, la péréquation diminue à partir du seuil de 3000 habitants. Ce système est d'autant plus regrettable que les communes plus grandes ont en général plus de charges
St. Gallen hat keine horizontalen Lastenausgleich, die Ressourcen kommen vom Staatssteuerfuss und somit ist ein grosses Problem weg, namentlich die Stressoren der Gebergemeinden
Simplification des calculs et que chacun puisse expliquer le processus
Das System funktioniert im Kanton Bern einwandfrei
Alles was Plan- und Budgetierbar ist ist nun beim Kanton, alles unplanbare bei den Gemeinden !
Gewinne und Steuerfüsse müssten besser berücksichtigt werden
Tâches pas clairement tablie entre canton et commune, recette d'entreprise injusteemnt réparties
Faktoren sind falsch bestimmt bzw. ungerecht gewichtet.
Der Finanzausgleich stellt den gesamtschweizerischen Beistand für ärmere Kantone sicher.
Einführung horizontaler Finanzausgleich, nicht nur vertikaler Finanzausgleich
Der soziodemografische Ausgleich im Kt. SG müsste nach Steuerkraft bemessen werden (d.h. kürzen bei hoher Steuerkraft)
in particolare la gestione del territorio
Kürzung Ausgleich bei zu tiefen Steuern
Regelmässige Prüfung der Lasten
La péréquation actuelle est beaucoup trop compliquée à calculer. Il faut la réviser avec des clés de calculs beaucoup plus simple et accesible au communes.
Schlecht, wenn der Kanton Beitragssätze als Druckmittel (z.B. für Fusionen) einzusetzen versucht
leichte Korrekturen
die Stadt Luzern hat leider einen Sonderstatus
Mehr Anreize aus eigener Kraft einen ausgeglichenen Haushalt zu erhalten.
Der Kanton St.Gallen kennt keinen horizontalen Ausgleich, daher erübrigen sich die Fragen 5-7
Le mode actuel nous permet de gérer notre commune.
Finanz- und Lastenausgleich wurde vor Kurzem überarbeitet!
Les petites communes ne peuvent pas se développer en raison de la LAT; ça doit être compensé d'une manière ou d'une autre

Unsere Gemeinde ist dem ländlichen Entwicklungsraum zugeteilt. Wachstum ist für uns keine Option mehr. Die Aufgaben einer ländlichen Gemeinde wird jedoch noch zu wenig berücksichtigt (Naherholungsraum, Landwirtschaft zum Anfassen , etc.). Entschädigung!
Der Faktor Ressourcenausgleich der ländlichen Gemeinden wird aus meiner Sicht zu wenig berücksichtigt. Die ländlichen Gemeinden erfüllen einen grossen Beitrag bei der Naherholung, Die Belastung für den Unterhalt von Wald und Flur wird zu wenig berücksichti
Wurde in Graubünden vor kurzem revidiert
Infrastrukturkosten im Verhältnis zur Einwohnerzahl höher gewichten, und Sozialhilfeausgaben via zentralem Fonds finanzieren (Gemeinden zahlen pro Einwohner Kopf Beitrag an Sozialhilfefonds, Fälle werden über den zentralen Fonds finanziert)
une des modifications à apporter est de calculer les contributions après déduction de la FACTURE SOCIALE! Cette dernière devrait d'ailleurs être rééquilibrée (2/3-1/3), promesse de M. Broulis en 2006... moment où les finances cantonales allaient mal
les frais de transports scolaires devraient entrer dans le calcul de la clé de la péréquation
Mehr Ausgleich auf Topografie und ÖV Anschluss
Kanton St. Gallen hat keine Gebergemeinden - wird vom Kanton zur 100% finanziert. Um die angestrebten Ziele eine Finanzausgleiches zu erreichen, müsste ein horizontaler Finanzausgleich her, wo reiche Gemeinde auch einzahlen.
Für Kleinstgemeinde sollte der Finanzausgleich progressiv sein.
Strukturelle Schwierigkeiten von dünn besiedelten Gemeinden werden zu wenig berücksichtigt
Le système de répartition des impôts sur les frontaliers devrait être revu. En effet, les communes qui subissent les inconvénients (notamment le trafic), ne reçoivent pas les bénéfices.
Der NFA zeigt Wirkung.
Es sollte einfach beachtet werden, dass z. B. eine Gemeinde die wegen der hohen Bildungskosten Finanzausgleich bezieht, die Gelder vor allem auch in die Bildung investiert werden und nicht Infrastruktur Projekte wie Strassen etc. erneuert werden!
im Moment wird der FILAG gerade im Kanton immer wieder unterwandert , was gerade auf Nehmergemeinden im Bereich Mindestausstattung zu Kürzungen führen kann
vorallem für Rand-und Bergregionen
Die tatsache, dass es den Ausgleich gibt is ausserordentlich positiv. Allerdings profitiert unsere gemeinde effektiv zuwenig. Der enge Agglogürtel erhält kaum Einkäufe udch die juristischen personen (10%) hat ein tiefen Stuersubtrat und gleichzeiti
mit AFR18 wird dies korrigiert
La delocalizzazione, seppur finanziata, deve essere inglobata e valorizzata, dalla perequazione.
Tiefes Ausgleichsziel
Soziodemografischer Lastenausgleich müsste überprüft werden, da die Sozialbeiträge von allen Gemeinden solidarisch nach Einwohner getragen werden
Anpassungen liegen in der Natur der Sache.
vor 20 Jahren noch bis unter die Halskrause verschuldet, seither den Steuerfuss auf bald die Hälfte gesenkt, nach 12 Jahren Überschüsse in Serie, 2-stellig Mio Eigenkapital & Nettovermögen (in Summe): Auf dem Weg zur Neutral- oder gar Gebergemeinde...
Der neue FiLa ist noch relativ jung- es braucht Zeit bis das ganze Wirkspektrum erreicht werden kann.
Piu che rivedere la perequazione finanziaria intercomunale bisogna valutare quali compiti svolgono i Comuni rispetto al Cantone, secondo il principio chi comanda paga (progetto riforma 2020).
Muss fortlaufend an wechselnde Umstände und Einflüssen angepasst werden (alle 4 - 6 Jahre)

Gebergemeinde
Neue Berechnungskriterien
Berechnungen zu träge
Hauptpunkt gemäss Frage 7 ist zu berücksichtigen

Manca un controllo dei fondi che vengono erogati. Un comune che riceve può addirittura, grazie alle risorse ricevute, offrire dei servizi che il comune donatore non può permettersi.
Eine Neugestaltung des Finanzausgleichs ist im Kanton Appenzell Ausserrhoden derzeit im Gange.
Nicht revidiert, aber in einzelnen Bereichen angepasst
im Anschluss an die Finanzierungsentflechtung Kanton und Gemeinden
Kantonsrat kann alljährlich die Parameter anpassen
Der Finanzausgleich birgt die Gefahr einer Strukturhaltung bei Strukturen, welche keine Zukunft haben.
Abschaffen und grössere Gemeinden gründen
Die Städte sind heute keine A-Städte mehr. sie sind finanzstark und weisen unterdurchschnittliche Sozialhilfequoten (im Vergleich zur Kernregion, Ausnahme Biel) aus. Kulturaufgaben werden heute in der Region Bern separat auf die Regionsgemeinden aufgeteilt
il calcolo sulla base degli ultimi cinque anni deve essere rivisto. In cinque anni la forza finanziaria di un Comune può cambiare molto !
Vi sono alcuni aspetti della perequazione finanziaria che andrebbero rivisti in quanto alcune realtà specifiche sono eccessivamente penalizzate.
Das Thema Finanzausgleich wird zur Zeit im Kantonsrat AR behandelt.
Deckelung der prozentualen Beitragshöhe
Die grösste Stadt ist Finanzausgleichsbezüger, das ist eher ungewöhnlich...
il faudrait plus se focaliser à diminuer la charge globale de la péréquation plutôt que de savoir comment on l'a réparti
im Wesentlichen bei den Zentrumslasten
Abschöpfungsquote und Mindestausstattung müssten gesenkt werden, Steuerfussbindung einführen!
Une révision nous est promise, mais pas avant 2023, notre Commune n'a pas la capacité financière qui lui permette de tenir financièrement jusqu'à cette échéance.
Prévoir les cas spéciaux, Chute vertigineuse des rentrées fiscales
Wasserzinse werden im interkommunalen Finanzausgleich berücksichtigt, im interkantonalen Finanzausgleich hingegen nicht.
Ein Finanzausgleich darf nicht Ausgaben auslösen, durch seine Struktur!
Hängt im wesentlichen wohl davon ab, ob man Geber oder Nehmer ist
Vorgesehen im Kanton Freiburg, wird ca. alle drei Jahre überprüft und angepasst
Ist in Bearbeitung
non prise en compte du nombre de contribuables effectifs dans une commune touristique et incidence des redevances hydrauliques
Der Gemeinderat beurteilt den Finanz- und Lastenausgleich als insgesamt taugliches und ausgereiftes Mittel, um die Unterschiede in der finanziellen Leistungsfähigkeit und in der Belastung der einzelnen Gemeinden zu reduzieren.
Eine Kürzung von Finanzausgleichsbeiträgen bei zu niedrigen Steuerfüssen sollte eingeführt werden
Anreize, sich zu verbessern, sind zu wenig gegeben (z.B. Zusatzbeiträge an Gemeinden, die seit Jahren schlechte Finanzpolitik machen) - unter Titel Lastenausgleich Sozialhilfe
Mehrkosten der Gemeinden aufgrund ihrer geographischen Lage wird überhaupt nicht berücksichtigt.
Plafonierung nach oben
Dans le Canton de Vaud, le débat porte sur l'allocation des ressources entre le Canton et les communes plus qu'entre les communes. Deuxièmement, les critères thématiques de redistribution de la péréquation doivent être révisés car désuets et inadaptés.
Verteiler höchstens bei zu tiefen Steuerfüssen entsprechend anpassen
Es darf nicht vorkommen, dass Nehmergemeinden ihren Steuerfuss dank dem Finanzausgleichsbetrag senken.
Derzeit laufen im Kanton Luzern mit der AFR18 Bestrebungen die den interkommunale Finanzausgleich torpedieren bzw. massgeblich beeinflussen würden.
Alles auf Steuerkraft ausgerichtet ohne Berücksichtigung der Nebeneffekte
Le système actuel est dépassé, ne suit plus la hausse incessante des charges sociales.
C'est en train de se faire dans mon Canton.

Zuviel Geld fliesst in zentral gelegene, wirtschaftlich starke Gebiet und zu wenig in die peripheren Gebiete.
La PF actuelle est d'abord faite pour les communes centre (bénéficiaires) au détriment des communes périphériques
Anpassung der Bemessungsgrundlagen.
Il est temps de revoir le système, incompréhensible et dont les subtilités techniques profitent uniquement à certain
Die Plafonierung der Beiträge der reichsten Gemeinden sind problematisch; Besondere Lasten werden zu wenig berücksichtigt (z.B. Sozialhilfe)
Aucun système n'est parfait. Le système actuelle dispose de lacunes qui faudrait corriger
la trop forte disparité des taux d'imposition communaux perturbe le bon fonctionnement péréquatif

Neutrale Gemeinde

vor allem der Gebirgslastenausgleich, müsste nochmals genauer definiert werden, die Kombination von Strassenlängen und Schülerzahlen passt nicht
St. Gallen hat keo
Clivage ville -campagne (grande commune - petite commune)
il faudrait tenir compte de la topographie des communes et de la longueur des routes communales
Anreize zum Kosteneinsparung und Steueroptimierung müssen stärker sein
Sozialhilfe ist nicht adäquat berücksichtigt - Erträge aus dem Finanzvermögen gehörten ebenfalls zur Berechnung der Steuerkraft (aus Steuerüberschüssen parkiertes Vermögen))
Aus meiner Sicht erfüllt er seinen Zwck sehr gut.
wieder mehr Autonomität zurück zur Gemeinde. Dort kann gezielter und bürgernah entschieden werden. Viele Diskussionen wegen Zentrumslasten würden hinfällig.
Zentrumsleistungen müssen besser abgegolten werden
Zentrumsgemeinden werden viel zu stark bevorteilt. Mehr Verursachergerechtigkeit.

Geberkanton

Nehmergemeinde

Durch die Begrenzung der Abschöpfung funktioniert der Mechanismus bis zu einem Teil ausgleichend. Der Steuerwettbewerb kann dennoch eine gute Wirkung entfalten.
Einbezug Soziales
Aufwand-Pool Aufwände Pflege und Zusatzleistungen AHV/IV, Vollständiger ausgleich Steuerkraft
Sehe aber auch, welche Probleme es gäbe, jetzt den Finanzausgleich wieder zu öffnen. (Begehrlichkeiten hüben wie drüben)
als Nehmergemeinde ist es sicherlich einfacher dieser Frage zuzustimmen
Einzonungsmöglichkeit (Bauland) des Kantons müsste noch gewichtet werden.
Mindestens für mich kein Revisionsbedarf nötig.
Soziallastenausgleich
gerade überprüft!
Insbesondere der Soziallastenausgleich empfinde ich als unfair für Gemeinden mit Zentrumslasten.
nehmergemeinden sollten höhere beiträge bekommen, sie erfüllen oft einen wichtigen beitrage bezüglich naherholungsgebiete und tourismus
zu wenig Anreiz für Nehmergemeinden, die Situation zu ändern.
Eine etwas engere Bandbreite wäre wünschenswert
Soziallastenausgleich müsste eingeführt werden

Gebergemeinde
Soziallasten einbeziehen
Etwas klüger verteilt, Verwendung des Medians statt des Durchschnitts würde zu einer massiven Veränderung führen
Die Anzahl neutraler Gemeinden müsste erhöht werden, um den Anreiz selber finanziell auf soliden Füßen zu stehen zu erhöhen.
Auflagen an Nehmergemeinden zu large
Fehlende Anreize für finanzschwache Gemeinden. Teilweise wird Geld abgeschöpft, um sich luxuriöse Infrastrukturprojekte zu leisten (Stichwort: Dreifachturnhallen)
ausgewogeneres Verhältnis zwischen Zahler- und Empfängergemeinden, Anreize für Gemeinden, die Steuerkraft zu erhöhen.
une meilleure affectation des ressources avec l'assurance d'un vrai besoin
Elle devrait être renforcée pour soutenir les communes les plus pauvres
Ein Ausgleich ist notwendig doch darf dieser nicht dazu führen, dass Gemeinde Investitionen tätigen, welche sie ohne Finanzausgleich nicht gemacht hätten.
Le système est aujourd'hui très compliqué, il doit être revu, mais pas sans se poser la question de l'imposition au lieu de domicile avec l'abandon de la part privilégiée, système exclusivement genevois
La question est formulée étrangement....

Neutrale Gemeinde
Sehr komplexes Verfahren

Anhang IX: Offene Antworten Frage 02_10

Was sind aktuell die grössten Herausforderungen, mit welchen Sie sich in Ihrer Gemeinde beschäftigen?

Nehmerkanton
Nehmergemeinde
Raumplanung ARA Strassen
La complexité des dossiers, la nécessité croissante de devoir faire appel à des professionnels, ce qui coûte cher, la difficulté de gérer les finances tant les dates de perception des redevances sont incertaines
- Strassensanierungen - Umsetzung von Gesamtkonzepten
schwindender Gemeinssinn versus Dominanz persönlicher Partikularinteressen Erhalt und Ausbau der Infrastruktur mit den verfügbaren Finanzen Raumplanung / Baureglement Schutz des Siedlungsgebietes vor Naturgefahren
Le traitement du réseau d'eau.
Reduktion der Verschuldung Stärkung der Steuerkraft (zu viele Altliegenschaften, die sozial Schwache anziehen) Vorbereitung Richt- und Ortsplanungsprozess (mehrjähriger Prozess) Beachten Sie, dass im Kanton ST. Gallen keine horizontaler FA besteht.
Ganz klar die Folgen der stark steigenden Kosten im Bereich Soziales. Die extremen Kosten für Platzierungen bei Massnahmen sowie die Vermittlungsgebühren. Ebenso ist diese allmächtige Arbeitsweise der KESB und Berufsbeistandschaften gegenüber den Gemeinden.
- Abwanderung stoppen - Finanzkraft für notwendige Investitionen in der Infrastruktur - Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen
sécurité vie associative par du soutien aux sociétés sport et culture services crèches, garderie uape
Grosse Investitionen im Bereich touristischer Infrastruktur Walderschliessungen (Forststrassen) Erweiterung und Sanierung Abwasserreinigungsanlagen Sanierung Schulhaus Sanierung von Strassen im Wohnbereich
Financement des infrastructures (voies d'accès, valorisation des énergies renouvelables, gestion de l'environnement, maintien de la population, développement du tourisme doux...)
Augmentation de la charge administrative en lien avec l'application des différentes lois qui entrent en vigueur.
Importanti investimenti strutturali
Unterhalt der Infrastruktur
Investimenti in infrastrutture, in particolare PGS e rete di distribuzione dell'acqua potabile.
Angespannte finanzielle Lage (strukturell) Sanierung Liegenschaften
La stagnazione demografica e del gettito fiscale. L'invecchiamento della popolazione. Limitate risorse fiscali per il mantenimento e ampliamento delle infrastrutture.
Raumplanung - Ortsplanungsrevision Unterhalt Grossanlagen (z.B. Schulanlagen etc.) Verwaltungsrevision
Raumplanung, Hochwasserschutzprojekte, Bauprojekte welche durch Einsprachen blockiert werden, hohe Erwartungshaltung bezüglich familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung,
Raumplanung, Schulraumplanung, bauliche Entwicklung im Dorfzentrum
Aufrechterhalten des Grundangebots in der Gemeinde (Konsum, Gastronomie, Schule, Kirche), schwache kantonale Verwaltung
Demographische Entwicklung mit sämtlichen Auswirkungen (pro Kopf-Beiträge an Sozialwerke) Raumplanung Freiwilligenarbeit, die sehr wertvoll ist und künftig noch wichtiger werden wird
Ausgeglichener Finanzhaushalt. Nachfolgeregelung bei Kaderpositionen. Revision der Ortsplanung.
Il risanamento finanziario
Weiterentwicklung der Attraktivität des Ortes, Erhalt und Erneuerung der Infrastruktur, Nachhaltige Investitionen, Schulen.

Ortsplanungsrevision unter dem neuen RPG Aufrechterhaltung des heute noch vielfältigen Angebotes an Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben Schaffung von Wohnraum für das Alter
Gesetzesdichte und zunehmend mehr Regulierungen
Investimenti per immobili sportivi, vie di comunicazione
Nach hohen zu tätigen Investitionen in die Infrastruktur welche a) vernachlässigt wurde um den Steuersatz tief zu halten und b) dem starken Bevölkerungswachstum + 30% innert 10 Jahren, ist die grösste Herausforderung die Schulden so zurückzuführen, dass die nachfolgende Generation nicht unsere Schulden tragen muss. Die Herausforderung besteht darin, der Bevölkerung klar zu machen, dass der Steuersatz nicht gesenkt werden darf um das Ziel, den Schuldenabbau und den permanenten Unterhalt der Infrastruktur nicht zu gefährden.
Verkehrsplanung, Unterhalt der Gemeindeligenschaften (Schulhäuser), Hochwasserschutz
WIR statt ICH Sanierung/Erneuerung von Werkleitungen insbesondere Abwasser und Wasser ÖV Anbindungen Raumplanung
Révision de l'organisation de l'exécutif et des services communaux, consolidation du rôle de ma commune sur le plan régional
Il recupero infrastrutturale seguito alle fase di aggregazione di un apmio territorio
Infrastructures communales en lien avec l'augmentation de la population Maîtrise des coûts de ces investissements importants
Die überbordende Bürokratie der kant. Verwaltung, das permanente Bevormunden durch die Regierung, der Entzug der Gemeindeautonomie laufend und überall - die 3. Staatsebene ist gemäss Verfassung, Internat. Uebereinkommen über die Gemeindeautonomie gewährleistet, es schert sich aber niemand um diese Staatsebene mit Bürgerkontakt
-Budgetgenauigkeit -Steuerkraft (schwer beeinflussbar) -Bevölkerungsstruktur (Alt/Jung, Arm/Reich, etc.)
- Erneuerung und Ausbau Infrastruktur - sehr grosse Arbeitsbelastung der Gemeinderäte - drohende Rückzonungen von Bauland - Ortsplanungsrevision
schwieriges wirtschaftliches Umfeld im Tourismus, zweitwohnungsgesetz
Raumplanung - neues RPG
Grosse Bauvorhaben Infrastruktur
Bauruinen Überalterung
Gérer les charges intercommunales et cantonales Le principe qui commande, paie n'est pas encore totalement appliqué, surtout par le canton l'organisation interne de la commune actuelle, issue de plusieurs fusions
Les finances, nous avons la commune la plus endettée du valais, les retours de concessions, les remontées mécaniques, le tourisme
- hoher Steuerfuss, - hoher Investitionsbedarf (Nachholbedarf) - Wegzug von EinwohnerInnen und Arbeitsplätzen - Überalterung der Bevölkerung
Abwanderung Finanzbeschaffung für Investitionen
Coût Réforme policière % de personnes ne payant pas d'impôts Révision du PGA
Ausgaben in Bildung und Gesundheit, wo der Einfluss beim Kanton GR liegt, die Gemeinden einfach zu zahlen haben.
Sozialhilfe Kosten für älter werdende Bevölkerung Kosten Gesundheitswesen
Développement des infrastructures (toutes, accueil de jour des enfants step, espaces publics, etc.). Attractivité du centre-ville et attractivité commerciale Intégration des étrangers
- Erweiterung Schulraum wegen wachsender Schülerzahlen und im Hinblick auf Einführung Lehrplan 21 - Erweiterung Informatikbedarf im Hinblick auf Lehrplan 21 - Sanierung der Kantonsstrasse durch das Dorf ab ca. 2024 mit anteilmässigen Kosten der Gemeinde von ca. CHF 6 - 7 Mio.
Instandhaltung von Infrastrukturen (Strassen und Gebäude)
Aménagement du territoire Ressources financières à assurer par rapport à la taille de la Commune, au regard d'une petite population et des revenus stagnants. Le citoyen souhaiterait voir ses impôts baisser, mais sans baisse des prestations -> et cet équilibre est difficile à tenir pour des communes de petites tailles.
Bevölkerungsabnahme, Rückzonungen, Tourismus, Bergbahnen
Fusionsabklärungen mit Nachbargemeinden
Schulraumplanung, Bachsanierungen, Strassensanierungen, Gestaltung der Jugend- und Alterspolitik

Aufgestauter Sanierungsaufwand Wasser/Abwasser. Überarbeitung Gemeindeordnung um künftigen Herausforderungen gerecht werden zu können.
Abbau im Dienstleistungssektor (ÖV, Post, Bank), Abwanderung (nicht zuletzt wegen hoher Steuerbelastung und bescheidener Infrastruktur), hohe Kosten in den Bereichen Sozialleistungen, Bildung und Strassen
Finanzen Jährliche Änderungen die vom Kanton an die Gemeinden gegeben werden. Kostenverteilung. Besetzung der Gemeindestellen, inkl. Gemeinderat
Réussir à entretenir toutes infrastructures d'une commune de 3200 habitants répartie sur 4 localités. Ceci avec un revenu moyen égal à 70% de la moyenne JU
Wichtige Ersatzinvestitionen in die Basisinfrastruktur und gleichzeitig Investitionen für die Weiterentwicklung des Dorfes (Innovation) bei sehr bescheidenem Finanzpotenzial
Die Instandhaltung der Infrastruktur bedingt durch die flächenmässige Grösse der Gemeinde.
Den Erhalt der ländlichen Infrastrukturen in Strassen, Täler und der Bergwelt (Wander- und Sportgebiete), aber auch aufgrund der Abwanderung entsprechende Massnahmen (Wohnbauförderung) einbringen.
Gutes Fachpersonal erhalten
Ortsplanung, Grund -Infrastruktur, Tourismus, Naturgewalten
Finanzierung der längerfristigen Investitionen. Auszonung von Bauland.
Der hohe Anteil an Kindern im schulpflichtigen Alter mit ungenügenden Deutschkenntnissen.
Rekrutierung Behördenmitglieder (Bereitschaft zur Verfügungstellung als Behördenmitglied sinkt rapide) Fusionsabklärungen
Sanierung Meliorationsstrasse Trockenheit / Wasserversorgung
Investissements lourds dans l'infrastructure de base (eau, épuration, routes)
kein OeV = keine Neueinzonungen Erfüllung der vorgegebenen Auflagen
Steigende Pflegekosten/Restkosten zu Lasten Gemeinde. Demographie. Bald zu erwartende steigende Kosten im Sozialwesen aufgrund Statuswechsel von Asylbewerbenden (wenn Beiträge Bund/Kanton wegfallen und diese bei erfolgloser Integration vollumfänglich von der Gemeinde getragen werden müssen.
Die Kosten werden vom Bund an den Kanton und vom Kanton an die Gemeinden delegiert.
Totalrevision Ortsplanung Integration der Volksschule in die politische Gemeinde
rinnovo istituto scolastico sistema fognario rilancio del turismo
Investitionen und dadurch bedingter Schuldenabbau
Abbattimento del debito pubblico
Burocrazia inutile e incomprensibile legata alle imposizioni della nuova legge sull pianificazione del territorio. Essa blocca e demotiva le iniziative di sviluppo economico ed ambientale desiderate a livello locale ma bloccate da queste leggi federali.
Sicherstellung der nötigen Finanzen für die anstehenden Investitionen
Legate alle regioni periferiche di montagna. Mantenimento/miglioramento servizi (scuola, trasporti, ecc.) miglior sfruttamento del potenziale regionale
Transformation et réhabilitation de bâtiments, donc trouver des fonds pour gérer les finances communales sainement.
1. Oneri che vengono scaricati dal Cantone sui Comuni senza il dovuto compenso finanziario. 2. Contributi finanziari che il Cantone impone unilateralmente ai Comuni per risanare le casse cantonali. Il Cantone dovrebbe invece affrontare in modo serio una riforma che permetta di contenere le spese.
rilancio turistico investimenti per aumentare le entrate
Hohe Investitionen in Strassenbau, Wasser und Kanalisation, Mangelndes Personal auf der Verwaltung
viele Neuzuzüger die netto der Gemeinde mehr Kosten verursachen als Steuereinnahmen erzeugt werden. Neues Bauland kann nicht mehr eingezont werden.
Forderungen einzelner Bürger Infrastruktur
Umstellung Führungsmodell von operativer Führung auf Geschäftsleitungsmodell
Angespannte Finanzlage allgemein Ortsplanungsrevision
Demografie

Abwanderung Verlust von Gemeindeautonomie Verminderter föderalistischer Gedanke Verwaltungs- und Gesetzesflut, letztere haben oft nichts mit unseren Problemen zu tun; wir müssen viel Zeit aufwenden für Dinge, die uns nicht wirklich betreffen, dann fehlt die Zeit für das Wichtige
- Überalterung der Bevölkerung - wenig Wohnraum für Familien - wenig Arbeitsplätze ausserhalb Sektor 2 - fehlende Finanzen für Investitionen
Neubau eines Werkhofes (78 km Gemeindestrasse) Abschluss der Ortsplanungsrevision (Ausscheidung des Gewässerraumes)
,routes step separatif
Gemeindefusionsdruck von Seiten Kanton Bauen ausserhalb der Bauzonen bei bestehenden Gebäuden die Sanierungsbedürftig sind (Entwicklungsmöglichkeit wird uns abgesprochen) Nachfolgeregelungen bei Geschäften wie z. B. Bäckerei, Metzgerei, Lebensmittel, Arzt etc.
Struktur Finanzen
La facture sociale consomme de plus en plus nos moyen financiers. Les défis auxquels nous serons confronté, c'est de respecter les plafonds d'endettements voulu alors que nous devons investir dans des infrastructures intercommunales. (Écoles, accueils de jour des enfants, caserne du feu, station d'épuration pour micro-polluants, etc ...
Unterhalt Infrastruktur Unsicherheit betreffend Sozialfälle Erhaltung der Eigenständigkeit
Verschuldung / HRM2 und die daraus folgende, weniger starke Gemeindeautonomie im Umgang mit den Finanzen
Auflösung der Aussenschulstandorte (4) und Erweiterungsbau der Schulanlage im Dorf. Gemeindeentwicklung im Dorfkern (Generationenwechsel der Hausbesitzer, Schliessung von Detailhandelsgeschäften, Schaffung einer Dorfkern- und Begegnungszone). Abwanderung.
Kosten im Bereich der Alterspflege Kosten im Bereich Flüchtlingswesen und deren Integration in die Arbeitswelt Themen rund um den Verkehr Themen der regionalen Zusammenarbeit
Finanzkraft, Einführung HRM2, Ortsplanung, Freiwilligenarbeit (Besetzung Kommissionen)
Notwendige Investitionen im Infrastrukturbereich tätigen können
Centro Sportivo 8.2 milioni
- zentralistische Vorgaben die umgesetzt werden müssen, egal ob es für die Gemeinde Sinn macht oder einen messbaren Mehrwert für den Bürger gibt. - Der Druck der versucht wird aufzubauen, um Gemeinden zu Fusionen zu bewegen, ohne dass aufgezeigt wird welche Vorteile und vor allem welche Kosten z.B. beim Kanton eingespart würden. - geeignetes Personal bei der Verwaltung wie auch bei der Behörde zu finden. Dies hängt meiner Meinung nach auch mit den 2 vorgenannten Gründen zusammen, da die Entscheide immer mehr zentralistisch gefällt werden und die Gemeinden nur noch zu ausführenden werden.
Steuern der juristischen Personen. Infrastrukturprojekte (Schule, Kindergarten, Strassen- und Leitungssanierungen). Kosten der Sozialhilfe.
Strassenunterhalt Sozialausgaben Schulinfrastruktur
-Anpassung Personalreglement -Reorganisation Schulverband (Durchlässigkeit ermöglichen)
Ortsplanungsrevision Investitionen in alte Infrastruktur Erwartungshaltung der Bevölkerung an die Gemeinde - immer mehr Probleme soll die Gemeinde lösen (Eigeninitiative und -verantwortung nimmt laufend ab).
Raumplanung Belastung des Milizsystems steigende Anspruchshaltung der kant. Verwaltung
Neubau Schulhaus. Ansiedlung von Firmen. Erhöhen der Attraktivität für finanzstarke Personen.
Sozialwesen Schulwesen Abwasser
Finanzierung des Unterhalts der Infrastruktur (va. Strassen, Wasser, Abwasser) Entwicklung der Gemeinde ohne die Möglichkeit auch kleine Einzonungen vorzunehmen
Finanzielle Rahmenbedingungen Nachfolgelösungen Verwaltung Investitionsprojekte
Keine Möglichkeit mehr, Bauland einzuzonen (kant. Richtplant/eidg. Raumplanungsgesetz). Kanton will finanzschwachen Gemeinden den Finanzausgleich (Mindestausstattung) kürzen, um so Druck für mehr Gemeindefusionen zu erzeugen.
Raumplanung Digitalisierung
Hohe Bildungskosten, Investitionsnachholbedarf in der Infrastruktur, überdurchschnittlicher Steuerfuss, Verkehr
- Nachfolge Gemeinderat - Steigende Aufgaben seitens Gesetzgebung

Réfection complète du toit du bâtiment scolaire suite à un problème de vryettes. Un emprunt conséquent devra être voté en assemblée et ce projet n'était pas du tout prévu ces prochaines années alors que nous n'aurons juste pas le choix.
Grosse Bauprojekte (Schulhaus, Umfahrung, Sanierung Hallenbad) Finanzielle Belastung
Survivre et luter contre le canton !
Finden von geeigneten und fähigen Gemeinderätinnen und Gemeinderäten, die den zeitlichen Aufwand erbringen können und sich im Gemeinderat einbringen.
Bildung, Wasserversorgung, Raumplanung Dorfkern
NUPLA - damit einher gehend Umweltschutz, Energiestrategie 2050, Biodiversität, kleine Einzonungen auf der grünen Wiese
Equilibre financier entre les ressources et les projets. Structures adaptées à la population.
Teure Schulhausbauten, teure Bachsanierungen/Bachoffenlegungen
Das neue Rechnungsmodell für Gemeinden im Kanton St. Gallen. Wir haben seit diesem Jahr schlechte gesetzliche Voraussetzungen und die Gemeinden vernünftig zu entschulden bzw. um nicht zu verschulden.
diminution de la population
Unterhalt von 80 km Gemeindestrassen dringend notwendige Verkehrsmassnahmen auf Kantons- und Gemeindestrassen (Umfahrungsstrasse / Tempo 30-Zonen) die vom Kanton vorgesehene Kürzung des Finanzausgleichs würde ländliche Gemeinden sehr belasten
Die notwendigen Finanzmittel für die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben.
Finanzierung von Projekten
Finanzen Beteiligung der Einwohnerinnen und Einwohner genügend Leute für politische Ämter Dorf attraktiv halten
Sozialhilfe Ortsplanrevision, da die Baulandreserven zur Neige gehen und kein neues Land eingezont werden kann Bauwesen
Eau potable, eaux usées, circulation routière, amélioration du bien être de nos concitoyennes et concitoyens.
Fusion au 1er janvier 2020 Augmentation de la population et besoins d'infrastructures (école, accueil extra scolaire, transport scolaire) Le déchargement des tâches vers les communes de la part du Canton
Gesundung der Finanzen Ortsplanungsrevision
- Schulstandorte - Strassensanierungen -
Soziales, Schule, ÖV
Hochwasserschutz Jugend und Alter Verkehr
Strassenunterhalt Schulraumbereitstellung Tagesschule
le manque d'offre de mobilité, le renouvellement des infrastructures, l'offres en structures d'accueil pour les familles
Schulraumprojekte Hochwasserschutzprojekte Finanzhaushalt
- Die Vorgaben des neuer Raumplanung. (Beschränkt die ländlichen Gemeinden in der Entwicklung) - Die Atraktivität und Entwicklung einer Gemeinde ist sehr stark von einer guten Erschliessung des ÖVs abhängig - Die gesetzlichen Vorgaben zur Zentralsierung der Schulen ist eine weitere Herausforderung. - Erhalt der Infrastruktur, Tiefbau und Strassen.
La dépopulation, les gens partent pour les centres urbains
Schuldenabbau bei gleichzeitig hohen Investitionen (Schule, Strassen)
Das die Gemeinden immer mehr vom Kanton bestimmt werden und dies enorme schriftliche Aufgaben erfordert. Die vielen Gemeindestrassen die in unserer Gemeinde erhalten und im Winter gepflügt werden müssen. Das die Schule erhalten bleibt und nicht immer mehr Einschränkungen und Forderungen kommen. Weil wir sehr viel Landwirtschaftszone haben und ein hoher Zweitwohnungsanteil, ist das Bauen auch behindert und muss beim Kanton viele Ausnahmegewilligungen erbettelt werden.
Ortsplanungsrevision, Schule,
- Personal - Kosten für Sanierung der Infrastrukturen (Werkleitungen, Strassen, Schulliegenschaften)
Gesamterneuerung Wasserversorgung (in 3. Etappen à ca. 4 - 5 Jahren) Instandhaltung Infrastruktur wie Strassen (ein weitläufiges Strassennetz) attraktiv bleiben für junge Paare und Familien (Wohnbauförderungs-Programm) etc
Trafic automobile et mobilité reconversion de zones industrielles Viellissement de la population

Diminution des habitants, attractivité, dynamisme de la commune (projets)
Strassen- / Wasser- / Gesundheitskosten
Finanzielle Last in Folge aufgearbeitetem Investitionsstau, anstehende Steuerfusserhöhung, hohe Sozialausgaben / schwere Einzelfälle belasten Budget einer kleinen Gemeinde sehr stark (Bspw. eine Platzierung für 65'000.- = rund 6% Steuerfuss für unsere Gemeinde)
Wasserversorgung, Abwasser
Unterhalt Strassen, haben eine Streusiedlung
Les charges cantonales ne font qu'augmenter (facture sociale, incidences RIE III, péréquation, police,...) diminuant d'autant notre marge d'autofinancement. Notre commune a un taux d'imposition à 75, ce qui est déjà élevé. Nous refusons pour l'instant de l'augmenter afin de rester attractif. Notre village accueille de nombreuses familles. Sur l'impôt prélevé, nous ne gardons que 25% pour le fonctionnement de notre commune... cherchez l'erreur?!?
Gesetzesflut
Die eigenständige Entscheidkompetenz wird immer kleiner, aber das ist in Ordnung.
Unterhalt und Ausbau der Strassen 139 km Güterstrassen
knappe finanzielle Ressourcen, Steigende Kosten im Bereich Bildung und Soziales, Abnahme Handlungsspielraum, Hoher Investitionsbedarf
teure infrastrukturbauen, welche uns vom Kanton vorgeschrieben werden (Strassen/Sauberwasser-Leitungen/Regenwasserbecken, Anschluss an grössere ARA)
Abbau von Altlasten (zB. Invest in Drainage, Wasserleitungen usw.) welche Jahrelang vor sich hingeschoben wurden Das Dorf attraktiv zu gestalten für jungen Familien und/oder gut situierten Steuerzahler (optimaler Mix) die Gemeinde als Stützpunktgemeinde in der Region weiterzuentwickeln (Schule, Einkaufsmöglichkeiten, Dienstleistungen zB Arzt usw.)
Investitionen in der Bildung und Verkehr Raumplanung Verfassung + Gesetze revidieren
une augmentation des responsabilités transférées du canton au niveau communal (constructions, ...)
Erhalt und Erneuerung der Infrastruktur.
Entwicklung unter Einbezug der Infrastruktur. (Bauvorhaben vs. Investitionsvolumen vs. Sanierungen)
entrées fiscales des personnes morales insuffisantes
- viele Investitionen, da zu lange nichts gemacht wurde - jährliche Unwetterschäden - Einsprachen (nicht gegen Gemeindeprojekte, sondern Privat gegen Privat)
Investimenti sul lungo termine
sehr hohe Sozialhilfe Kosten tiefer Pro Kopf Steuerertrag, da 95% der Erträge von Privaten Haushalten kommt
Traffico e assistenza sociale
Raumplanungsfragen: Die Gemeinde muss viel, kann aber kaum etwas beeinflussen und dann wird damit noch Pseudodemokratie gespielt. Einführung 5G-Mobilfunk: Ein Teil der Bevölkerung läuft halb Amok, aber der Gemeinde sind die Hände gebunden. Strassenbauprojekt der Gemeinde: Nordanschluss ist seit über 5 Jahren wegen Einsprachen und Beschwerden nicht realisierbar
Fusionsabklärung, Suche von neuen Behördenmitgliedern gestaltet sich schwierig, kein Geld für Investitionen durch einen regelmässigen negativen operativen Cashflow.
- Nouvelles charges financières. Toujours plus de contrôle, de lois, ... qui impliquent des augmentations de charges. - Investir pour maintenir les infrastructures en place - Mettre en place une structure d'accueil pour les enfants - Nouveau plan d'aménagement local
Kostensteigerungen bei den durch die Gemeinde nicht beeinflussbaren Kosten wie Soziale Sicherheit und Bildung (gebundene Kosten). Entwicklung Zusammenarbeitsmodelle mit Nachbargemeinden, ohne Aufgabe der Eigenständigkeit. Umsetzung RPG. Kompetenz in den Milizbehörden.
Kostenexplosion im Gesundheits- und Bildungsbereich immer mehr Aufgaben sind vorgeschrieben (= immer weniger Gemeindeautonomie)
Sozialkosten Krankenkassenverlustscheine
Infrastruktur (Sanierungsbedarf Strassen, Schulhaus, ARA), Schulbetrieb, Entwicklung (kaum Wachstum)
Constructon d une salle de spectacle et rénovation de la station d épuration
Kanalisation Wasserversorgung Strassen Sozialkosten Mitglieder für den Gemeinderat finden

-Fliegenplage in Gemeindewohnung. -Die drohenden Kürzungen des Finanzausgleiches durch den Kanton -Nutzung der teils lehrstehenden Gemeindeliegenschaften
. finanziamento di importanti investimenti strutturali . riordino pianificatorio dovuto all'aggregazione
Investimenti strategici
Erhalt Eigenständigkeit / Kosteneinsparungen
Diminution lente de la population et donc des revenus de la fiscalité
- einige grössere Bauprojekte, welche mit weiteren Beteiligten (Kanton, Wasserbau etc.) abzuwickeln sind - gesellschaftliche Entwicklung - schwankende Schülerzahlen, mit Auswirkungen auf den Infrastrukturbedarf
Mobilité Urbanisme
Eigenständigkeit; Wasserversorgung;
Wasserversorgung, Wildbachverbauungen, Gemeindestrassen, Alpsanierungen,
Stärkung des Steuersubstrates, um damit Ressourcenstärke zu gewinnen.
Abwanderung
Krass ansteigende Kosten im Gesundheits- und Sozialwesen, ansteigende Kosten im ÖV (nicht beeinflussbare Kosten)
Tiefbauprojekte: Strassensanierung Prüfung Erweiterung Abwasserentsorgung Prüfung Einführung und Ausbau Wasserversorgung (trockener Sommer im 2018)
Fare fronte ai ribaltamenti di oneri Cantone Comune quali il fondo per risanamento dello Stato, la TUI che viene trattenuta interamente dal Cantone (per il nostro Comune pari a 5 punti di moltiplicatore) e altri ancora. Centralizzazione di servizi a livello Cantonale senza alleggerire i Comuni di altri oneri.
Kosten in der Bildung Gesundheitskosten Sozialhilfekosten
der Satz wird hier fortgesetzt: gleichzeitig haben wir die höchste Sozialhilfequote. die Nachbarn schimmer teilweise im Geld, weil sie feudale Seelagen besitzen. Diese Spannungen sind hoch und unbefriedigend.
Aggiornamento infrastrutture pubbliche. Visione di sviluppo futuro, sia occupazionale che residenziale; attrattività turistica per nuove prospettive.
des investissements conséquents
Il est difficile d'avoir une bonne vision à moyen terme des capacités financières de la commune, alors qu'il y a de nombreux projets obligatoires à attaquer.
Erneuerung und Ergänzung der Infrastruktur, insb. Kommunikationsinfrastruktur für die digitale Herausforderung und bessere ÖV-Anbindung (1/4-h-Takt); Verhinderung von operativer Behinderung durch den Kanton bei Zukunftsprojekten (insb. Siedlungsverdichtung)
Abwanderung der Altersgruppe 18- bis 30-Jährige Erhalt der Kreisschule Verbundenheit mit und Weiterentwicklung des Gemeindelebens
Ortsplanungsrevision, Mobilitätsmanagement, Bildungsfragen = Steuerung des Wachstums
Abwanderung, Bereitstellung der Infrastruktur
Es stehen Abstimmung zur Ortsplanungsrevision und zur Erweiterung von Schulraum im nächsten Jahr bevor. Steigerung der Attraktivität des Zentrums, d.h. Verkehrsentlastung von Schwer- und Durchgangsverkehr (Umfahrung von Hochdorf, Projektierung im Bauprogramm Kanton enthalten) und Aufwertung des Zentrums als Begegnungsort und Ort zum Einkaufen. Qualität von Hochdorf erhalten, als Nummer eins der Regionalzentren des Kantons Luzern, als Ort zum Wohnen - Arbeiten - Auftanken Finanzen im Lot behalten
- Investitionsstau: Ausbau / Neubau Kindergarten, Schule, Gemeindehaus, Sportanlagen, Werkhof - Sozialregion: Verdreifachung der Kosten für das Sozialwesen innerhalb von 10 Jahren - Gemeindestrukturen: Anpassung der Pflichten und Aufgaben an das New Public Management - System
Reduktion der Verschuldung und damit einhergehend die Reduktion des Steuerfusses
Investimenti per attrarre persone fisiche e giuridiche . Le risorse attuali non lo permettono
Verkehr (Strassen), Schule, Infrastruktur,
Abwanderung der Bevölkerung Bürger zu finden die sich für das Gemeindwohl einsetzen
Sanierung Gemeindestrassen, Trinkwassergewinnung, Sanierung der kommunalen Gebäude, Gesamtmelioration
- manque de motivation pour les fonctions publiques - abondance de loi contradictoire - perte d'autonomie par l'abondance de lois supérieures
Gewässerraumausscheidung, Revitalisierung Fließgewässer, Revision Ortsplanung.

- Finanzbedarf zum Erhalt der Infrastruktur - Finanzbedarf um Infrastruktur anzupassen wegen Wachstum der Gemeinde (Schulbauten) - zu kleine Finanzstärke (damit Mix der Einwohnerinnen/Einwohner) - hohe Schüleranzahl in Vergleich zu Nachbargemeinden (damit Mix der Einwohnerinnen/Einwohner)
- Bildungskosten - Infrastruktur
Zonenplanung, Bauverwaltung und personelle Ressourcen. Hohe Sozialhilfe- und Gesundheitskosten
Nahversorgung und Schulinfrastruktur
Nachholbedarf bei Investitionen Verarbeitung der Gemeindefusion Stabilisierung des Finanzhaushaltes Umsetzung der neuen Raumplanungsgesetzgebung
Hoher Steuerfuss um Bilanzfehlbetrag zu beseitigen (mit Rechnungsabschluss 2018 erreicht) Grosse Bautätigkeit (-> Auswirkungen auf die Infrastruktur und Klassengrößen bei der Schule) Ortsplanungsrevision (soeben vom Regierungsrat genehmigt) Interkommunale Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen
consolidamento della nuova città dopo importante aggregazione; preparazione di consistenti (e onerosi) progetti strategici.
Infrastrukturaufgaben
Malheureusement, ma commune a une marge négative de son auto-financement. La péréquation est très insuffisante pour couvrir ce déficit. Et ce, sans que notre commune puisse faire face aux dépenses courantes et minimales. En résumé, nous sommes condamnés.
1. Nutzungsplanung (Zonenplan/Baureglement) 2. Ausbau Hofzufahrten 3. Güterzusammenlegung
Entwicklung der Gemeinde aufgrund der aktuellen raumplanerischen Rechtsgrundlagen Stärkung der Steuerkraft
Sozialhilfekosten
Des obligations d'investissements notamment pour les mises aux normes. Une fiscalité défavorable car nous n'avons pas de zone industrielle ou commerciale (concurrence de la France).
finanzielles Gleichgewicht Erhalt der Infrastrukturanlagen soziales Leben im Dorf
Finanzen Investitionsbedarf grosse Bautätigkeit
OEV, Zuzug finanzschwacher Bürger durch tiefe Mieten, Arbeitsplatz Situation, Einschränkung Baulandanzunahme
Winterdienst, Strassen- und Wasserprojekte,
die Realisierung eines Vorhabens Wohnen im Alter die Integration der Schule in die Gemeinde (in einem Kanton, der das eigentlich nicht will...!) mutmasslich die Realisierung eines Windparks mit voraussichtlich bis zu 8 200-Meter-Anlagen der Abschluss von Schutzinventars- und Ortsplanungsrevision
Die Reorganisation der Gemeindeverwaltung und Professionalisierung der Verantwortlichkeiten Die Instandstellung der Gemeindeinfrastruktur
Revisione del piano regolatore dopo l'aggregazione tra i comuni di Cugnasco e Gerra Valle del 2008. Gestione traffico di passaggio e gestione del territorio in generale.
Engagierte Vorstandsmitglieder zu finden.
Halten und Steigern der Steuerkraft
- Retard dans le renouvellement et l'entretien de l'infrastructure communale (Routes, canalisations). - Manque de ressources pour offrir des prestations dans le domaine de l'accueil extra-familial.
Schnell wachsende Bevölkerungszahl Bau von Schulraum Demografische Zusammensetzung (Viele Ausländer und Flüchtlingsfamilien, welche das Schulsystem belasten) Genügend Lehrpersonen zu finden, da in Nachbarkanton massiv höhere Löhne
Grono (GR), Comune da poco aggregato: riorganizzazione, stabilità delle finanze, nuovi investimenti
Zona periferica in tempo di accentramento (risorse umane, finanziarie, strutture, investimenti vengono accentrate sempre più nelle città/borgate più grandi). Spopolamento. Costi per il rinnovo e il mantenimento delle infrastrutture. Pianificazione del territorio.
Autobahnausbau Neue Mehrzweckhalle/Turnhalle
LAT PAL, aménagement et zones de constructions entretien des rues et chemins, berges de rivières PGEE eaux propres et usées entretien des bâtiments, énergie maintien de notre service électrique, réseau communal niveau de salaire du personnel et temps de travail

Equilibre financier, rénovation des infrastructures et projet de mise en conformité avec les nouvelles lois (crues, PAL)
Raumplanung / Aufwände unverhältnismässig hoch (finanziell wie personell) Einfluss von Bundes- und kantonalen Stellen nimmt immer mehr zu, was für die Autonomie der Gemeinden schlecht ist.
Pérennité des remontées mécaniques qui sont le moteur d'une région, mais ou pratiquement seule la commune où les remontées sont situées assume la gestion.
Sanierung des Strassennetzes, Unterhalt von Gewässern/Gewässerräumen (Fließgewässer), Ortsplanung (Erweiterung Siedlungsgebiet, keine Baulandreserven mehr)
da es im Durchschnitt den Gemeinden nach wie vor finanziell sehr gut geht, werden die Ansprüche der finanziellen Beteiligungen der Gemeinden immer Grösser (Schule mit Informatikmitteln, Support, Pflegfinanzierung, Spitexleistungen, Tagesstrukturen). die Wirtschaft nimmt sich da vornehmlich der finanziellen Beteiligung aus (Tagesstrukturen, Einführung Lehrplan 21 (Informatiksupport)).
GWP, GEP, Liegenschaftsplanung, Regio Bauverwaltung, ARA Region, Sanierung Scheibenstände usw.
zu hohes Strassenverkehrsaufkommen Ortsplanung
Als kleine Gemeinde in ländlicher Randregion haben wir viele kostenintensive Aufgaben (Infrastrukturen, Bildung, Sozialhilfe) und sind wohn technisch nur bedingt attraktiv (magere öV-Anbindung, kleines kulturelles Angebot) was zu einem geringe Steueraufkommen führt - eine negative Spirale. Wir sind auf Finanzausgleich ausgewiesen, möchten aber auf eigenen Füßen stehen und nicht als Ballenberg enden.
Fusion PAL Ecole - AES
Bildung Alters-, Pflege- und Sozialkosten
Fusion mit Nachbargemeinde, zu wenig Arbeitsplätze, demografische Entwicklung, Verkehrsüberlastung, flächendeckende Parkplatzbewirtschaftung

Gebergemeinde
Kantonales Raumplanungsgesetz umsetzen
Sanierung Infrastrukturbauten (Schule, Sporthalle, Kirche, etc.) Finanzierung Schule als Kleingemeinde
. Raumplanung / Auszonungen . Budget - Investitionen
L'aménagement du territoire et le redimensionnement des zones à bâtir. La gestion des infrastructures avec beaucoup de résidences secondaires dont la péréquation ne tient pas compte.
Croissance - investissements LAT-projet d'agglomération Participation aux charges cantonales
Infrastruktur
Schaffung einer Einheitsgemeinde Umsetzung des kantonalen Planungs- und Baurechts (Zonenplanung, Schutzverordnung, Baureglement) aufgrund des neuen Raumplanungsrechts
Infrastrukturplanung
- Lösung der Verkehrsproblematik (Diskussionen derzeit im Gange)
Augmenter l'arrêté D'imposition
Tenir les budgets Développer la vie dans notre village Amener des familles au village Maintenir notre école Adapter les infrastructures à notre développement en gardant un cadre harmonieux Rattraper le retard pris dans les investissements car nous étions à découvert (mauvais souvenir) Absorber les charges liées de l'état Eveiller des vocations pour le renouvellement du conseil communal, préparer la relève Préserver notre patrimoine local qu'il soit bâti ou naturel Préserver notre ceinture verte Renouveler le Plan d'Aménagement Local (PAL) Réouverture du restaurant Implanter un commerce
Compenser par des mesures internes les effets financiers de l'explosion récurrente de la facture sociale à charge des Communes (+ 350 % en 15 ans). A défaut, hausser les impôts locaux.
Steigende Gesundheits- und Alterskosten, Pflegerestkosten Revision Bau- und Nutzungsordnung, Verkehrsproblem (MIV)
Projektstau bei diversen Infrastrukturprojekten Verzögerung im kommunalen Planungsbereich Einspracheftut
Ortsplanung mit Pflicht, Bauland auszuzonen. Schwangerschaften bei Verwaltungsangestellten.

Adaptation de la commune à la nouvelle loi sur l'aménagement du territoire.
- Umsetzung STAF (bei Annahme) - Bevölkerungswachstum und damit Anforderungen an Infrastruktur, u.a. auch Schulraum
Erhalt der Infrastruktur für den täglichen Bedarf (Einkauf, Restaurant) Kampf für bessere ÖV Verbindungen auch in Randstunden - Spannungsfeld mit der Raumplanung, welche die Bevölkerung in grösseren Zentren konzentrieren will und damit die ÖV-Anbindung in Landgemeinden nicht fördert. Bauherrschaften, welche sich nicht an Reglemente und Bewilligungen halten
- Ortsplanung - Einheitsgemeinde - Gemeindereorganisation - Verkehrssituation
Impact négatif de la réforme fiscale des entreprises tout en devant assumer la péréquation financière intercommunale des bonnes années antérieures.
Gestion de l'augmentation de la population transition énergétique
Erhalt und Ausbau der Lebensqualität in der Gemeinde (Freiräume, Schulanlagen, kulturelle Vielfalt).
Marge de manœuvre financière quasi inexistante
Ausgeglichene Rechnung Umsetzung der Strategie
La futura aggregazione.
LWL-Erschliessung
Entwicklungsplanungen um unsere Bahnhöfe, Siedlungsentwicklung nach innen, Integration und Sozialhilfe, neue Schulmodelle (Tageschule, Ganztageschule und Basisstufe), Sanierungs- und Investitionskosten in Schulen, IT-Infrastruktur
Die Prosperität einer ländlichen Gemeinde wird mit dem Raumplanungsgesetz massiv eingeschränkt (der ländliche Raum kompensiert im weitesten Sinne die urbanen Gebiete). Die kommunalen Aufgaben bleiben jedoch die Gleichen. Nur der Financier fehlt!
Payer la facture sociale
- Pianificazione particolareggiata - Costruzione seconda sezione scuola infanzia - Costruzione centro socioculturale
Ristrutturazione del parco immobiliare scolastico; Eventuale aggregazione; Realizzazione di una casa anziani intercomunale.
Risanamento infrastrutture - scolastiche - stradali - acquedotto - ecc...
Wir haben es nicht mit Herausforderungen zu tun, die uns grosse Probleme aufbürden. Die gute Finanzlage spielt dabei eine grosse Rolle. Der Regierungsrat Finanzen hat dem Gemeinderat gegenüber festgestellt, dass unsere Gemeinde, wenn sie eine Bank wäre, ein Driple A (AAA) verdienen würde.
Desinteresse der Stimmbürger Erwartungshaltung derselben Milizsystem ist teilweise mit Fachwissen überfordert Papierkrieg mit Kanton
Neue kommunale Aufgaben, welche kleine Gemeinden mangels Personal-Ressourcen nicht oder nur ungenügend erfüllen können Regionale resp. überkommunale Zusammenarbeit bei immer neuen Aufgaben: Raumplanung, QAltersversorgung, Gesundheit, Bildung, etc. Es müsste dringend auch über Gemeindefusionen nachgedacht werden. Der IKFA könnte hier steuernd eingesetzt werden (Anreize schaffen)
Bevölkerungsrückgang Abnehmende Schülerzahlen (Schulstandort gefährdet) Abbau Service Public (Post, Bahn, Bank) Regionale Zusammenarbeit (ARA, Spital, Pflegeheim, Flughafen, Eishalle...)
Territorio Traffico pubblico e privato Fiscalità
Soziale Wohlfahrt, insbesondere die Gemeindeanteile an der IPV (Prämienverbilligung) und die Demographie
Hotelsterben zu Gunsten von Spekulationsbauten hat in den letzten 30 Jahren die touristische Wertschöpfung verringert. Wir brauchen Beherbergungsstätte und Hotels
Milizsystem aufrechtzuerhalten - immer genügend fähige Leute für ein Amt zu finden.
Entretenir, maintenir en état la commune. Aucune possibilité de développement.
Festlegen der Gewässerräume Unterhalt Werle
Bauvorhaben der Gemeinde nach jahrelangem Investitionsverzicht Überarbeitung BNO Soziales (Kinderbetreuung, Sozialhilfe etc.)
trouver des ressources financières supplémentaires pour compenser l'augmentation de la péréquation
Altersvorsorge
(Ueber-)Alterung der Gemeinde
Ein ausgeglichenes Budget.

OPR
Zunahme der gebundenen Ausgaben, insbesondere der Kosten für die Pflegefinanzierung. Die Zunahme der Abschreibungen infolge der grossen Investitionstätigkeit, Sicherstellung des Steuersubstrates
Unsere Gemeinde erhält keine Abgeltung für die Zentrumsleistungen!
Der Mangel an Interesse für die Belange der Gemeinde. Ellbogengesellschaft. Fehlendes Pflichtgefühl für die sozial Schwachen und fehlender Idealismus. Berufliche Herausforderungen absorbieren die jungen Menschen von jeglichen gesellschaftlichen Verpflichtungen. Überalterung in der Politik
Investitionen in Infrastruktur, Verkehrsbelastung
Finanzausgleich, Ortsplanungsrevision
Nous n'arrivons plus à faire face à nos obligations financières sans devoir emprunter pour payer les charges Cantonales. Ce qui n'est pas viable à long terme. La Commune ne peut plus entretenir ses propres bâtiments et ne peut plus prévoir aucun investissement. Une entreprise qui se trouverait dans une situation financière identique serait mise en faillite. Nous avons tenté d'augmenter le taux d'imposition à trois reprises, augmentation refusée par nos administrés, nous nous trouvons donc dans une impasse financière.
Einige laufende Grossprojekte erfolgreich zum Abschluss bringen (Infrastrukturvorhaben); geordnete Amtsübergabe per 1. Juni 2019
Regionale Aufgaben (Pflegeheim, ARA, Eishalle) Touristische Infrastruktur
Perte de 45% de la manne fiscale à la suite du changement de lieu de siège social
Investitionsplanung vs. Verschuldung
1. combler les déficits causés par la péréquation 2. expliquer au conseil communal (et la population) pourquoi les impôts augmentent sans augmentation correspondante des prestations 3. impossibilité de planifier des investissements dans l'infrastructure communale 4. sauver l'autonomie communale garantie par la constitution fédérale des déprédations de la politique cantonale (notamment la péréquation, mais particulièrement le financement péréquatif de la facture sociale - particularité du canton de vaud
Naturgefahren! Infrastrukturen (Wasser/Abwasser) Überalterung der Bevölkerung
Investitionen für die Gemeinde tätigen ohne Verschuldung (Von 1.7 Mio gehen 850'000.00 in den Finanzausgleich) Interkommunale Zusammenarbeit ohne zu Fusionieren (Fusionen dürfen nicht mehr durch Finanzausgleichsmotivationen gefördert werden!)
Werterhalt der Infrastruktur, dynamische Entwicklung der Gemeinde, Wahl eines neuen Führungsmodells in der Gemeindeführung.
Arbeit ohne rechtskräftiges Budget, da dieses anlässlich einer Volksabstimmung abgelehnt wurde. Grosse Investitionen, die nur mit Steuererhöhungen finanziert werden können. Parteipolitische Pattsituation im Parlament
Raumplanung Tourismus
Besetzung der Ämter, insbesondere im Gemeinderat. Führungskräfte in der Verwaltung bei kleinen Gemeinden
grosse Infrastrukturprojekte in der Pipeline verschieben von Aufgaben vom Kanton zur Gemeinde ohne die notwendigen finanziellen Mittel
Finanzen, Unterhalt der Wege / Drainagen usw.
Lotta per l'indipendenza e contro le fusioni comunali.
Mantenimento Istituto scolastico in Comune e in generale tutto quanto aiuta a mantenere una vita sociale attiva. Risolvere il problema della gestione dell'Azienda acqua potabile che da quando l'acqua sottostà alla Legge sulle derrate alimentari richiede molta più professionalità di quella solitamente presente in un piccolo Comune. Mantenere attrattivo il Comune per la residenza primaria, la Lex Weber in questo senso è controproducente perché stimola piuttosto che frenarla la vendita di residenze primarie che non sottostanno a questa legge quali residenze secondarie con un guadagno sensibilmente maggiore.
Überalterung, Raumplanung, Finanzplanung, Schulraumplanung,
Deponiesanierung Möglicher Salzabbau Regionale Zusammenarbeit Kostentreiber (Bildung, Soziales und Gesundheit)
HRM2 Gesunde Finanzlage bei Annahme der Steuerreform Qualitatives Wachstum anstreben
Schulhaussanierung Entwicklungsplanungen
starkes Wachstum Teilrevision der Ortsplanung

Grössere Investitionstätigkeiten (Entwicklung der Gemeinde) in Einklang mit den nötigen Ressourcen bringen.
1. les défis d'une économie touristique sur 4 saisons, 2. les investissements nécessaires pour atteindre ce but 3. les incertitudes du secteur de l'énergie 4. la couverture médicale (manque de médecins)
-Infrastrukturprojekte: Wasserversorgung, Strassenprojekte -Überalterung der Einwohner. -Schaffung von Wohnraum für ältere Einwohner (Anreiz um Generationenwechsel für die EFH anzutreiben) - Steuersubstrat in den nächsten Jahren. - Negativ Zinsen
Interne Infrastruktur; Ausgeglichene Finanzen; regionales Machtgehabe;
- Investitionsnachholbedarf - Folge davon: ungenügende Selbstfinanzierung und mögliche Zusatzverschuldung
L'importance des investissements
Die Mehrbelastung aus dem neuen Finanzausgleich im Kanton Aargau ist für unsere Gemeinde 5 Steuerprocente!
Que les participations au franc par habitant des petites communes soient reconnues et que ces communes n'aient plus le sentiment de payer et de rien voir revenir en retour au contraire des villes centres. Ma région travaille beaucoup en intercommunal, les petits ont le sentiment de payer deux fois.
Bauvorhaben Egoismus der Einwohner
- Raumplanung, Verdichtung nach Innen und Gemeindeentwicklung - Finden von geeignetem Fachpersonal - Senkung der Unternehmersteuer (STAF) - Zusammenarbeit der Gemeinden
- Raumplanung - Entwicklung allgemein (Demografie, Sozialstruktur)
Zuviel Bürokratie und Kostenverschiebungen vom Kanton auf die Gemeinden
Conserver les habitants, leur offrir une bonne qualité de vie, un travail, développer un tourisme doux, bien négocier le tournant énergétique
Wie kann der zu zahlende Finanzausgleich finanziert werden
Zonenplanrevision - die kantonale Verwaltung ist zu formal und handelt streng nach dem Gesetz - die Gemeinden haben keinen Spielraum mehr
Soziales, Alter
Amélioration du réseau d'eau et des routes
Einspracheverfahren bei Bauprojekten
Milizsystem im Exekutivbereich stösst an Grenzen.
comune di periferia - posti di lavoro _ demografia > invecchiamento della popolazione
Revision der Bau- und Nutzungsordnung (BNO)
La modernisation ou le remplacement de notre station d'épuration des eaux usées. (budget 6 millions)
Aufgaben- und Finanzreform des Kantons (AFR18), Gemeindeeigene Projekte, zunehmende Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit der kantonalen Verwaltung
Le projet de nouvelle répartition des tâches Canton/Communes en cours ainsi que la révision du système de péréquation financière avec entre autre le projet de cantonalisation des impôts des personnes morales et des frontaliers
Erneuerung Infrastruktur Kostensteigerung in der Bildung
Coûts scolaires et accueil de jour (pré et parascolaire). Projet de fusion.
La péréquation
La limite du travail de milice
Entwicklung der Gemeinde (Ortsplanung) Entwicklung der Sozialkosten
Ortsplanungsrevision Nachholbedarf Sanierung Infrastruktur)Strassen, Leitungen, Ver-/Entsorgung
Infrastruktur Erneuerungen
Hausse beaucoup trop marquée de la facture sociale devenant presque impossible à contenir.
Développements démographique et économique de la Ville.
Attraktivitätssteigerung der Gemeinde als Wohnort und deren Finanzierung.
La croissance des dépenses de PF et surtout leur imprévisibilité
Altersversorgung Bildung
Als 100% Tourismusgemeinde ist der Fokus klar. Die geplanten Infrastrukturprojekte müssen umgesetzt werden können, damit die Basis für die Zukunft gelegt ist.
L'équilibre budgétaire

Finanzplanung bei volatilen Einnahmen Ressourcierung Schule & SPF ja/nein? Bevölkerungsdruck -> Siedlungsdruck -> Verkehrs-/Raumplanung
Zentrumslasten Sozialhilfekosten Verkehr
- Auflagen / Gesetze - Erwartungshaltung des Souveräns
Sicherstellung eines finanziell tragfähigen Angebots für einer kommunalen Kindertagesstätte sowie Sicherung der Zukunftsfähigkeit unseres (einzigen) Dorfladens als Einkaufsmöglichkeit für die weniger mobile (ältere) Bevölkerung.
- Perte d'autonomie au travers de la création des Associations intercommunales de communes - Le manque d'influence sur les décisions cantonales
Nous mettre en ordre avec l'épuration de notre village et l'entretien du réseau routier communal
Un budget équilibré
De nombreux grands projets doivent être concrétisés simultanément Difficultés de financement de grands projets Besoins en ressources humaines accru Conduite de projets compliquée à l'échelle communale

Neutrale Gemeinde

Ansprüche der Bauherrschaften und der Sozialbezüger.
Unzureichender Lastenausgleich Sozialhilfe Stärkung Unternehmenssteuern und Unternehmenssteuerreform III und Einbussen Verdichtung und Wachstum mit Folgeinvestitionen
Umgang mit Bevölkerungswachstum Wachsende Einspracheftut
steigende Sozialkosten Hoher Investitionsbedarf Knappe resp. keine Baulandreserven
Finanzen Verkehr Mobilität Wasserversorgung Pflege der öffentlichen Infrastrukturanlagen
Application de la loi sur l'aménagement du territoire.
I differenti piani regolatori
Costo elevato assistenza - contributo straordinario a favore del cantone
Gemeindeorganisation und Besetzung der Ämter
Überarbeitung Zonenplan Ausscheidung Gewässerraum
- demographische Entwicklung der Bevölkerung (Angebote im Alter) - Schulorganisation (Neubau Schulhaus) - Sorge um nicht steuerbare Kostenentwicklungen im Bereich Bildung und Soziales - Weiterentwicklung der Gemeinde, Attraktivität der Gemeinde steigern
L'application de la LAT
Beziehung zum Kanton wird anspruchsvoller. er will immer weniger zahlen, aber immer mehr hineinreden, auch bei vielen Angelegenheiten, bei denen wir schneller, kompetenter und qualitativ besser arbeiten.
Schaffung einer zeitgemässen, zukunftsfähigen Infrastruktur

Geberkanton

Nehmergemeinde

Diverse finanziell stark belastende Projekte
Hohe Kosten für Infrastruktur (auch aufgrund von immer höheren Vorgaben seitens Kanton), Besetzung der öffentlichen Ämter mit fähigen Personen, immer grössere Komplexität der Aufgaben für die Gemeindeverwaltung, Gemeindeautonomie gibt es eigentlich gar nicht!
- Abdeckung Aufgabenbereich in der Verwaltung - Vision, wie sieht die Gemeindestruktur in 10 oder 20 Jahren aus - Liegenschaftenstrategie
Sozialleistungen
Stadtentwicklung mit diversen Gestaltungsplanverfahren. Soziale Zusammensetzung der Bevölkerung.
Schulraumerweiterung, Schiessstandsanierung, Strassensanierung, Abwasserleitungen.
BZO Gesundheitskosten Auflagen und Bürokratie des Kantons
Investitionen (Ausbau und Erneuerung Infrastruktur) Ausbau Langzeitpflege Bewältigung Verkehr

Leistungsfähige Organisation Genügend Cashflow
Sozialwesen... Ergänzungsleistungen
Schulhausneubau, Erschliessung entfernter Baugebiete, Strassensanierungen, Anschluss Gemeindelienschaften an Fernwärmeverbund, Neuorganisation Alters- und Pflegeheim, Verlegung Hochspannungsleitung, Sozialausgaben im Griff behalten
Demografische Entwicklung - Absehbarer sinkender Steuerertrag und steigende Sozial- und Pflegeaufwände
Erhaltung der Infrastruktur Steuersenkungen
Planung Gemeindeinfrastruktur, Wohnen im Alter,
massiv steigende Kosten in der Bildung, Gesundheit und Sozialem
Die Investitionsplanung. die kommenden Investitionskosten für Schulraum, Sportinfrastruktur und Kulturinfrastruktur.
Wachstumsentwicklung und die dafür notwendigen Investitionen
Fusionsabsicht Wasserversorgung Umgang mit Ämtern
Wohnen im Alter
Bau- und Zonenordnung, Ortsinventar, Kernzonenleitbild, Planung Ortsentwicklung
- Steigende Sozialkosten, wie z.B. EL, Pflegefinanzierung, Asylbereich. - Möglichkeit neue Gewerbezone für Gewerbebetriebe = Arbeitsplätze zu schaffen, um zu verhindern, dass die Gemeinde zur Pendler-Gemeinde verkommt. - Bessere ÖV Anbindung auch in sehr ländlichem Gebiet. - Übertriebene Naturschutzmassnahmen, welche die Gemeinde einschränken und in der Aufgabenerfüllung (Naherholungsgebiet) für die urbanen Gebiete, nicht abgegolten werden (Finanzausgleich).
Aufgezwungene Vorschriften von Bund und Kantonen ohne Einflussmöglichkeit der Gemeinden. z.B. Asyl, Migration, KESB.
Findung von geeigneten Behördenmitglieder und geeignete Angestellte. Steigende Kosten im Gesundheits- und Fürsorgebereich.
Alterswohnbauten / Sozialausgaben / Verkehr / Kiesabbau
Entwicklung Gemeinde, Mensch und Natur nebeneinander, OEV
Soziallasten und Gesundheitskosten
Die Finanzen in den Griff bekommen. Dazu gehört Schulden abbauen. Dorfzentrum zu einer guten Realisation führen Vorhandene Schulräume optimieren Gesundheitswesen optimieren. Spital, Spitex, Alterspflege
Aménagement
Entwicklung einer zukunftssträchtigen Baukultur in einer Gemeinde, wo 50% der Ew ausserhalb der Bauzone wohnen. Weiterentwicklung des naturnahen Tourismus mit nachhaltiger Wertschöpfung
- steigende Ausgaben im Sozialen Bereich (Beiträge an Sozialdienste, Asylwesen, Ergänzungsleistungen, gesetzliche wirtschaftliche Hilfe) - steigende Ausgaben Bereich Gesundheit (Pflegefinanzierung Alters- und Pflegeheime, ambulante Krankenpflege) - neue Gesetze und Vorschriften (Kanton/Bund)
- Immobilienstrategie - Finanzierung Infrastruktur
Die kommenden Investitionen und die Kosten im Sozialbereich.
Steigende Kosten im Sozialbereich und bei der Pflegefinanzierung
5G Antenne, Anbindung im ÖV System
Sanierungen und Neubau Infrastrukturen. Aufwertung Arbeitsgebiet, Einhaltung Finanzstrategie.
Maintenir voire renforcer les mécanismes de péréquations actuels
25% Ü65 Verkehr, Lärm grosse Bauvorhaben (Schulhaus, Wohnen im Alter, ARA, ...)
Aktive Standortförderung, Rege Bautätigkeit (Zentrumsentwicklung verbunden mit hohen gemeindeeigene Investitionen), Steigende Sozialkosten, sinkende Steuerkraft, personelle Entwicklung (Pensionierung langjähriger Verwaltungskader), Kandidaten Gemeinderat zu finden, Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden (Spardruck führt zu erhöhter Vernachlässigung der Infrastrukturen).
-sanierung hallenbades -erstellen eines wärmeverbund -hohe sozialkosten -hohe betreuungskosten durch externe betreuung von schwierigen kindern
Altlastenbewältigung, Wasser- und Abwasserleitungen, die es zu unterhalten und zu bezahlen gilt
Einheitsgemeinde
Adäquate Investitionen

Flug- und Betriebslärm des Flughafen Zürich
Wachstum und damit verbunden die Schulraumentwicklung. Vorgaben zum Hochwasserschutz. Vorgaben zu ARA.
La baisse des rentrées fiscales.
Die Zusammenarbeit in Zweckverbänden Die Entwicklung der Gemeinde Investitionen in die Werterhaltung in engen Korsett des Finanzausgleiches
Sans conteste, l'aménagement du territoire qui a un impact décisif sur la situation d'une commune
grosser externer Finanzbedarf (Liquidität).
Pflegekosten / EL/ZL Abbau Investitionsstau
Schuldenabbau nach überdurchschnittlich grossen Investitionen (zb. Schulhaus)
Notre commune est en plein développement. Plus de 1600 logements et 1600 emplois sont prévus dans les dix prochaines années à venir et les investissements que nous devons assumer (200mios) sont beaucoup trop importants par rapport à notre capacité financière.
Pflegefinanzierung, Wasser und Abwasser (kleine Gemeinde, trotzdem grosses Leitungsnetz)
Sozialkosten, Pflegefinanzierung, starkes Bevölkerungswachstum
Infrastruktur, Finanzen, Arbeitsplätze

Gebergemeinde
Grosse Infrastrukturprojekte (Schulhäuser, Schwimmbad)
-Gemeindesaal -Dorfentwicklung als Agglomerationsdorf von Zürich -Seestrasse
Realisierung der Infrastrukturprojekte; Wohnen im Alter; Ortsplanungsrevision.
- hohes Investitionsvolumen - Durchmischung der Bevölkerung erhöhen
Realisierung Projekt Chance Uetikon
Grundeigentum für öffentliche Aufgaben, z. B. für Schulhäuser
Infrastrukturbauten Revision BZO
Infrastrukturbauten (Schulhäuser / Sportanlagen) Altersvorsorge
Bürokratie bekämpfen
Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform grosser Investitionsbedarf
1. Die Erneuerung der Infrastruktur aus 'besseren Zeiten', ohne dass das nötige Finanz-Substrat vorhanden ist, kombiniert mit der Erwartungshaltung, dass man sich als reiche Gemeinde alles leisten kann -> Schuldenwirtschaft. 2. Abwanderung von guten Steuerzahlern aufgrund Erbgängen und sinkender Standortattraktivität (steigender Steuerfuss, reduzierter Service, sinkende Wohnqualität) in ausserkantonale Standort) -> Auch Kanton verliert aufgrund zu strengem Finanzausgleich.
Une fiscalité juste
Umgang mit Partikularinteressen
starker Anstieg der Schülerzahlen - Schulbauten zur Verfügung stellen von preisgünstigem Wohnraum Wandel der Verwaltung in Richtung Digitalisierung Erreichen der Einwohner - Oeffentlichkeitsarbeit
Urbanisation Numrisation
Faire accepter une augmentation d'impôts!
Enorme Bautätigkeit Sozialkosten
Wir geben Geld, haben aber keinen Einfluss wofür
QP für neues Wohngebiet Spitalabstimmung mit evtl. finanziellen Folgen Pflegeplätze
Ressourcensicherstellung innerhalb der Gemeindeverwaltung, Nachfolgesuche des Gemeindeschreibers.
Bildung und Alter
La densification de la zone 5 (villa), pour laquelle la loi donne des compétences aux communes, compétences qui ne sont pas respectées par l canton. Acquérir des biens dans le village pour y aménager des locaux indispensables au fonctionnement de la commune (petite enfance, administration communale, etc)
Erneuerung Siedlungsstruktur Verhinderung Negativspirale Klumpenrisiko Steuereinnahmen
Investitionen trotz Verzögerung durch Einsprachen zeitgerecht realisieren

Umsetzung übergeordnete Rechtsetzung (Häufigkeit) Rekrutierung von genügend qualifiziertem Personal Anspruchshaltung der Bevölkerung Digitalisierung
Réaliser de nouveaux quartiers
Entwicklung Steuererträge, Beteiligung Gemeinden am NFA, Bevölkerungsmix,
Der Fluglärm und die damit verbundenen Bauverbote
Sozialkosten, Wirtschaftsförderung, Schulraumplanung

Neutrale Gemeinde
Bauzonen, Soziales, Schulgemeinde
Zentrumsentwicklung (Ortsplanung) verdichtetes Bauen
Umsetzung Rechnungslegung HRM2 Eventuell Wechsel IT-Anbieter Gesundheitskosten (Pflegefinanzierung) und soziale Kosten (Zusatzleistungen zur AHV/IV)
Anhäufung von Schulden